



**UNIVERSIDAD DE
MANIZALES**

**DIFERENCIA DE LOS RASGOS CULTURALES DOMINANTES DE LA
UNIVERSIDAD DE MANIZALES.
TEMA: CULTURA ORGANIZACIONAL**

DIEGO OMAR CASTRO PERDOMO

**UNIVERSIDAD DE MANIZALES
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO
MANIZALES 2013**



**UNIVERSIDAD DE
MANIZALES**

**DIFERENCIA DE LOS RASGOS CULTURALES DOMINANTES DE LA
UNIVERSIDAD DE MANIZALES.
TEMA: CULTURA ORGANIZACIONAL**

DIEGO OMAR CASTRO PERDOMO

**Proyecto de grado presentado como requisito parcial para optar al título de:
Especialista en Gerencia del Talento Humano.**

**Director
HÉCTOR MAURICIO SERNA**

**UNIVERSIDAD DE MANIZALES
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO
MANIZALES 2013**

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

CONTENIDO

	Pág.
1. Reseña Histórica.....	9
2. Planteamiento del Problema.....	10
3.Preguntas de la investigación.....	18
3.1. Preguntas Generales.....	18
4. Objetivos.....	18
4.1. Objetivos Generales.....	18
4.2. Objetivos Específicos.....	18
5. Justificación.....	19
6. Antecedentes.....	21
7. Marco Teórico.....	22
8. Fuentes de información.....	41
9. Metodología.....	43
10. Análisis de la Información.....	44
11. Presentación y Análisis de la Información.....	45
12. Propuestas.....	58

13. Resultados Esperados.....	65
14. Conclusiones.....	66
15. Recomendación.....	67
16. Bibliografía.....	68

LISTA DE CUADROS

Cuadro No 1 Métodos y Condiciones de la Cultura Organizacional.....	25
Cuadro No 2 Características Organizacionales.....	27
Cuadro No 3 efectividad y Teoría Organizacional.....	38
Cuadro No 4 Población.....	42
Cuadro No 5.....	43
Cuadro No 6 Características Dominantes.....	46
Cuadro No 7 Liderazgo Organizacional.....	49
Cuadro No 8 Gestión de los Empleados.....	51
Cuadro No 9 Cohesión con la Organización.....	52
Cuadro No 10 Énfasis Estratégico.....	53
Cuadro No 11 Criterio del Éxito.....	55
Cuadro No 12 Grupo Sindicalizado.....	56
Cuadro No 13 Grupo no Sindicalizado.....	58
Cuadro No 14 Planeación de la Intervención.....	60
Cuadro No 15 Realización de la Planeación.....	61
Cuadro No 16 Verificación de la Información.....	62

Cuadro No 17 Acciones.....	63
Cuadro No. 18 Cronograma de Aplicación de la Intervención.....	64
Cuadro No. 19 Encuesta.....	70

INTRODUCCION

La cultura organizacional es uno de los aspectos intangibles más significativos que tiene una empresa en su interior, hace parte fundamental porque reúne aquellos valores, normas, mitos, ritos y artefactos que le dan identidad a una empresa y los colaboradores que interactúan entre sí para un bien común y sostenibilidad económica en el tiempo. En los últimos años la cultura organizacional ha sido un tema de gran importancia porque permite realizar aquellos cambios que una organización requiere para cumplir sus objetivos estratégicos necesarios para la proyección positiva. Permite que todos los colaboradores adopten determinadas conductas que influyen a mejorar la participación y comunicación en un sentido armónico, afrontando los cambios organizacionales con mucha madurez, derrumbando aquella barrera que obstaculiza el logro deseado por un líder.

La Universidad de Manizales a lo largo de su historia ha adoptado una serie de valores y actitudes, que vistas desde otra perspectiva más competitiva se puede llamar “zona de confort”, donde los colaboradores se encuentran en un trance mental de comodidad en el entorno laboral que los rodea, creyendo tener todas las aspiraciones cumplidas, sin estar bajo presión, donde creen estar en el escalón de la plenitud, sin dimensionar que existen otros peldaños a los que se pueden subir para ser más exitosos conjuntamente con la organización, pero vista desde una óptica dominante, estos valores adoptados pueden interpretarse como seguridad en el empleo y conformismo.

1. RESEÑA HISTORICA

La Universidad de Manizales, es una entidad educativa de carácter regional que comenzó su historia el 24 de julio de 1972, como Cooperativa para el Fomento de la Educación Superior. En 1983, pasó a ser Fundación Universitaria de Manizales; y, finalmente, el Ministerio de Educación Nacional, mediante la Resolución No. 2317 de 1992, le otorgó el reconocimiento institucional como Universidad, el lunes 24 de julio de 1972, a las 6:30 de la tarde, 200 estudiantes comenzaron clases de Contaduría Pública, Derecho, Economía y Psicología, en la sede del Instituto Tecnológico Industrial, en la actualidad, la Universidad de Manizales cuenta con cerca de cinco mil estudiantes, quienes cursan sus carreras profesionales en programas académicos, distribuidos en cinco campos del conocimiento: ciencias sociales, ciencias económicas, ciencias de la ingeniería, ciencias jurídicas y ciencias de la salud.

Actualmente la universidad cuenta 5 facultades los cuales despliegan 16 programas académicos, 15 maestrías, 9 especializaciones y 2 doctorados, posee una planta física que alberga 5.000 estudiantes, es de enaltecer que la institución ha desarrollado una serie de estrategias que han favorecido su crecimiento constante y este a la vanguardia de la exigencia de la vida académica y el entorno social que se requiere para formar profesionales capaces de aportar al desarrollo Colombiano.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Universidad ha venido desarrollándose en el entorno académico y laboral aplicando principios corporativos como son la racionalidad y la razonabilidad donde “la formación moral, debe educar para la defensa de los derechos civiles y sociales, de la dignidad de las personas”. A partir de estas premisas existe un entorno cultural que ha venido desarrollándose en los últimos años donde hace presencia los valores intrínsecos institucionales, acompañados de un clima organizacional bajo diferentes estilos de dirección basados en una administración donde las cosas aparentemente están funcionando correctamente y se sigue estos mismos patrones laborales, los miembros de la organización presentan un ambiente de aprendizaje sobrio adaptándose a una entorno de baja presión laboral sin mirar las exigencias externas en las que se desarrolla el ambiente institucional que va desde lo tecnológico, económico hasta la internacionalización.

Estos factores tan importantes dentro de las organizaciones, influyen en tres áreas de conducta de los empleados:

- Valores organizacionales: conceptos de lo que es mejor o bueno para la organización y lo que sucederá y debería suceder, se refiere a los fines y metas como a los medios.
- Clima Organizacional: atmósfera de trabajo de la organización tal y como es percibida y experimentada por los integrantes de la organización, este aspecto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y la calidad de la cultura organizacional y de sus valores.

- Estilo gerencial: la forma en que los gerentes se comportan y ejercen su autoridad, considerando que ese estilo gerencial puede ser autocrático o democrático, el estilo gerencial está determinado por la cultura y los valores de la organización.

La cultura organizacional de una empresa está constituida por una serie de elementos y procesos que se han reflejado con los tiempos y estas han sido transmitidas con el cambio del entorno externo y a su vez ha sido asimilada pero de forma tal que la socializan entre ellos con el diario compartir, en una organización donde la directriz cambia de mando y esta a su vez plantea una serie de estrategias que se acomoden a sus objetivos estratégicos impactan de manera negativa esta sociabilidad de información por parte de sus colaboradores, haciendo de creencias laborales poco creíbles, retomando otros artefactos, donde se refleje acciones de resistencia al cambio, la gestión de los gerentes son el de verificar todos los procesos que hacen parte del entorno de la empresa y la cultura organizacional que allí se mantiene, lo anterior para identificar aspectos laborales tales como los principios que se establecen en la organización, reconociendo los valores, actitudes, mitos y rituales que allí realizan, con estas costumbres evidenciadas y examinando el clima organizacional podrá establecer un estilo de gerencial desplegando una serie de estrategias para actuar sobre los principios transformando el ambiente laboral y la cultura si así se requiere, de no ser así podrá fortalecer o ajustar dichos comportamientos para una mejor calidad laboral, los lineamientos administrativos establecidos por las directivas de una organización se pueden desequilibrar cuando se adoptan una serie de ajustes laborales administrativos tales como transformación a sus estrategias organizacionales o en el mayor de los casos cambios presupuestales ligados una reestructuración económica y laboral, el impacto que se puede presentar como característica más común y particular es que se pueden presentar

asociaciones de grupos dominantes al interior de una organización y pueden presentarse efectos negativos como la ausencia y poco acercamiento por parte de las directivas con los subalternos, la cultura organizacional al interior de una empresa puede decrecer a partir de la conformación o de algún surgimiento de grupos organizacionales sindicales, los cuales pretenden hacer sentir su filosofía dominante y de participación directiva, la empresa puede sufrir alteraciones al clima laboral, los sindicatos son mecanismos de conformación de trabajadores donde su principal objetivo es el de velar por sus derechos laborales, mitigando la precarización en las empresas. La conformación de asociaciones sindicales dentro de una organización parte desde aumentos salariales, mejores condiciones de contratación, políticas administrativas en la organización, lo que evidentemente puede llegar a afectar el clima organizacional, el Diccionario de la real academia define: Sindicalismo es la asociación formada para la defensa de los intereses económicos o políticos comunes a todos los asociados, dicese especialmente de las asociaciones obreras organizadas bajo estrecha obediencia y compromisos rigurosos.

los diferentes tipos de personalidad hacen que los comportamientos culturales entren a un estado de desconfianza y poco respeto hacia la autoridad y el deterioro de los valores morales entre los colaboradores, la comunicación asertiva se puede convertir en una herramienta para establecer límites a las malas prácticas de discrepancia grupal, evitando lesionarse verbalmente entre las diferentes rasgos dominantes organizados, esto hace que las personas que laboran en la organización sean más comprometidas en su entorno laboral; cuando una organización tiene sus objetivos estratégicos a largo plazo, la cultura organizacional no puede dejarse a un lado ya que debe ser priorizado como un elemento importante para cumplir los objetivos estratégicos. por eso es relevante conocer el grupo de trabajo, medir las competencias que cada uno de ellos posee,

para poder tomar acciones que puedan llevar a obtener resultados favorables y medibles, abordar los conflictos internos para fortalecer las relaciones al interior de una organización, la cultura organizacional es un elemento clave y estratégico el cual se puede dimensionar como una oportunidad para mejorar las condiciones laborales que lleven a una productividad más eficaz y eficiente para una organización, esencialmente cuando una empresa transita por una situación de reingeniería o preparándose a nuevas estrategias administrativas demandadas por la actual economía global cambiante competitiva, uno de los retos que debe afrontar la educación privada, es la variedad de instituciones o productos sustitutos que se encuentran en un sector regional, para hacer parte de la competencia se debe ser eficaz, eficiente y productiva, el poder adquisitivo es una variable que se debe tener en cuenta para llegar a un mercado estudiantil limitado económicamente. Es tan importante que puede llevar a los líderes a cambiar o ajustar el desarrollo de las políticas administrativas, y tomar nuevas decisiones; que vistas desde los diferentes rasgos dominantes estos se puedan sentir amedrentados, afectando al sistema organizacional productivo, descarrilando la actividad económica, desentrañando o tergiversando la información corporativa hasta llegar a deteriorar la cultura organizacional al interior de la institución.

El mecanismo de defensa laboral aplicado por aquellas personas se encuentra decretado en el Código sustantivo del trabajo dice: **ARTÍCULO 353. DERECHOS DE ASOCIACION.**

<Artículo modificado por el artículo 1 de la Ley 584 de 2000. El nuevo texto es el siguiente:

1. De acuerdo con el artículo 39 de la Constitución Política los empleadores y los trabajadores tienen el derecho de asociarse libremente en defensa de sus intereses, formando asociaciones profesionales o sindicatos; estos poseen el derecho de unirse o federarse entre sí.

2. Las asociaciones profesionales o sindicatos deben ajustarse en el ejercicio de sus derechos y cumplimiento de sus deberes, a las normas de este título y están sometidos a la inspección y vigilancia del Gobierno, en cuanto concierne al orden público.

Los trabajadores y empleadores, sin autorización previa, tienen el derecho de constituir las organizaciones que estimen convenientes, así como el de afiliarse a éstas con la sola condición de observar los estatutos de las mismas. El instinto Social del hombre, como lo menciona Benildo Rivas Mena (1971) tan natural es el nacer como asociarse, y van paralelos en su origen lo rudimentario de uno y otros fenómenos, como su evolución, su progreso y su perfeccionamiento. La vida humana se caracteriza por un definido espíritu de asociación. Cada una de las necesidades del hombre hace posible una forma de asociación y desde lo más simple que es la reproducción de la especie, hasta las más complicadas de la vida moderna, todas son formas de asociación y ellas son tan innumerables como pueden ser las necesidades humanas cuya finalidad cumplen. La familia, la tribu, la iglesia, el municipio el estado, son formas diversas de asociación de lo que aparece la sociedad como inseparable de la humanidad. El mismo instinto que nos lleva a vivir en sociedad y a participar de las ventajas de la vida colectiva fomenta las rivalidades entre hombres, tiende a desarrollar el deseo de privilegios y la ambición de mando.

Los sindicatos nacieron con la sociedad industrial moderna, como consecuencia de la organización social y del trabajo provocada por la revolución industrial, la historia de los sindicatos modernos es de la lucha de los trabajadores por asociarse en la sociedad industrial, antes de la revolución industrial era artesanal y estaban organizados según las reglas y obligaciones y los derechos de los gremios.

Los gremios, que agrupaban a todos los que intervenían en la producción, tenían una organización jerárquica: en la cumbre el maestro, el trabajador más cualificado, y al mismo tiempo, pero en segundo lugar, el propietario del taller y de las herramientas; a sus ordenes estaban los oficiales y los aprendices, con los que trabajaban y con los que generalmente también convivían, la revolución industrial arrinconó los métodos de producción artesanal, la sociedad gremial se disolvió cuando los descubrimientos técnicos permitieron la construcción de máquinas para producir a gran escala, en fábricas, lo que hasta entonces los artesanos lo habían producido en talleres. ¿Cuál fue la consecuencia? Las relaciones de colaboración de todos los que participaban en la producción desaparecieron, en su lugar surgieron dos partes muy diferenciadas: por un lado, los propietarios de las máquinas y de las fábricas – los capitalistas, por otro lado los trabajadores. La pieza fundamental de las nuevas relaciones laborales era el contrato de trabajo, que se consideraba el medio de armonizar dos voluntades libres y soberanas. Pero de hecho y por razones de tipo económico, era necesario prohibir más las asociaciones de trabajadores que las de empresarios con los cuales esta filosofía tomaba un carácter francamente político, según los pensadores del nuevo orden económico y social. El contrato de trabajo inexistente en la sociedad gremial, permitía que el trabajador dejara de ser un esclavo obligado a trabajar en un puesto determinado y según unas condiciones concretas y pasara a ser un hombre

libre, que trabajara si quería, donde quería a cambio del salario que quería y en las condiciones que quería, y pensaban que el contrato de trabajo protegía eficazmente sus intereses individuales. Los pensadores del nuevo orden ya lo apuntamos para que la economía funcionase del mejor modo posible era necesario librarla de cualquier interferencia, pero el nuevo orden social no se asemeja en nada al paraíso que describían sus teóricos, de hecho la revolución industrial señaló el inicio del periodo más negro de miseria y de sufrimiento de la historia del mundo del trabajo y para salir de la miseria en la que la “libertad” del contrato de trabajo les había sometido, era necesario que los trabajadores recuperasen una libertad plena, sin restricciones, la libertad colectiva, la libertad de asociarse. Los sindicatos nacieron como movimiento de defensa ante la sociedad industrial moderna, que imponía unas condiciones sociales y de trabajo inhumanas y unos salarios miserables a los trabajadores, los sindicatos empiezan a crecer y se convierten en organizaciones permanentes, en lugar de temporales, para realizar acciones concretas, con lo cual demuestran que la solidaridad de los trabajadores es un fenómeno que sobrepasa el marco de la empresa o de una zona determinada.

En la gran mayoría de las empresas sin importar la actividad económica la cultura organizacional se crea como una atmosfera simbólica que hace parte del desempeño laboral e impacta directamente los resultados, productividad y eficiencia de las organizaciones, también influye substancialmente salud, disposición, pertenencia y flexibilidad de cada uno de los colaboradores, de acuerdo a estas premisas es de vital importancia otorgarle atención primordial y administrativa por parte de los líderes de las organizaciones para ahondar en cuál es la verdadera necesidad de entender, acondicionar y potencializar las capacidades del capital humano que hacen parte de una organización, la responsabilidad que los líderes tiene con

respecto a llevar estas acciones, donde se muestra el escenario más favorable para laborar en la organización obteniendo una retribuciones positivas que ayudan a cumplir los objetivos que la organización enfatiza para el cumplimiento de su productividad. La cultura organizacional funciona en todas las organizaciones e influyen en todos y cada uno de sus colaboradores desde los valores y normas que intrínsecamente se encuentran establecidas en la organización, cada uno de los comportamientos de sus miembros esta aprobada y aceptada por los otros miembros que la componen, sin importar el ambiente que los rodea, esto puede ser positivo o negativo para el desarrollo de cada una de las personas que interactúan directa o indirectamente con el colaborador.

Con el logro de nuevas tecnologías y el acercamiento con otras culturas de las diferentes partes del mundo, la cultura organizacional ha evolucionado de manera notoria que han llevado a que las organizaciones presenten una nueva reingeniería de sus estrategias empresariales, modelos de gestión. Muchas empresas con el fin de cuantificar su productividad, han decidido reforzar el área de talento humano con personal más capacitado para realizar labores cada vez más complejas, haciéndolas cada vez más exigentes, la cultura organizacional que se empieza a crear tiende a reflejarse en la organización de manera tal que las personas que laboran allí posean diferentes enfoques culturales de acuerdo a lo que la empresa quiere llegar para ser competitiva.

3. PREGUNTAS DE LA INVESTIGACION

3.1 PREGUNTAS GENERALES

- ¿Cuáles son los rasgos culturales dominantes de la Universidad de Manizales?
- ¿Existen diferencias de percepción de los rasgos culturales de acuerdo a los sindicatos existentes en la Universidad de Manizales?

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVOS GENERALES

- Identificar los rasgos culturales dominantes de la Universidad de Manizales.

4.2 OBJETIVO ESPECÍFICO

- Plantear una matriz de intervención que permita fortalecer la cultura organizacional de la Universidad de Manizales.

5. JUSTIFICACION

La conformación de sindicatos al interior de una organización no son secuelas de una serie de decisiones tomadas por un líder donde su filosofía, visión o misión personal u organizacional sea la de continuar con la armonía económica o de mantener la institución en una trayectoria acorde a las nuevas tendencias, sino que también se da por la estrecha brecha que existe desde la dirección reduciendo la información en forma de embudo, limitando a aquellas personas que podrían ser muy importantes en la toma de decisiones.

La investigación ahonda de acuerdo a la conformación de dos diferentes grupos con complejos rasgos dominantes que hacen parte de la Universidad de Manizales, cada una de las acciones o decisiones que se toman desde la administración desde el punto económico o eficiente, pueden desencadenar una serie de interrogantes a cada uno de los trabajadores de la organización, creando una sensación inseguridad laboral, haciendo de esto una necesidad de asociarse a un grupo con rasgos colectivos para lograr unos objetivos compartidos y así de este modo, sentir una sensación de protección donde predominen sus intereses laborales dentro de una estructura laboral, las buenas prácticas de la comunicación y la formación de personal han permitido que muchas personas no estén negados al cambio, de lo contrario estén atentos a las nuevas formas de desarrollar su trabajo. Hoy en día se conoce la importancia de las organizaciones en el desarrollo de la economía nacional, estas conducen al incremento de riqueza social creando beneficios a la sociedad como la generación de empleos, una mayor productividad y una mayor competitividad nacional entre otros.

Desde el punto de vista de generador de empleos, y siendo la pérdida o ausencia de éste una de las causas principales de los problemas sociales que aquejan a nuestro país, analicemos la aportación de los sindicatos al crecimiento de las empresas y al desarrollo de los trabajadores.

El comportamiento organizacional es importante tanto en los objetivos como en las aspiraciones del individuo, esta perspectiva deja ver la co-dependencia entre trabajadores y organizaciones.

Las empresas deben generar clima de confianza y seguridad a los empleados para que estos sean motivados y su productividad aumente. Pero qué pasa cuando la participación de los sindicatos no es coherente con los intereses de las organizaciones y de los empleados. Las organizaciones por si solas deben fomentar la creatividad y el desarrollo de sus trabadores. Ante estos cambios organizacionales, los sindicatos no han reaccionado en positivo y lejos de buscar la seguridad de sus agremiados muchas veces han provocado el paro de la productividad de las empresas lo que se traduce en menos percepciones para su gente. El objetivo de los sindicatos de hoy, es ejercer el poder y eso no sería malo si lo utilizaran en beneficio de sus agremiados, siendo gestores para el desarrollo de competencias laborales, fomentando las relaciones entre la empresa y el individuo, abriendo nuevos canales de comunicación, creando elementos de motivación, y muchas cosas más. Lo cierto es, que si los sindicatos no dejan de ver a las empresas como su enemiga y estos no representan para los trabajadores mejores perspectivas de desarrollo en este entorno tan globalizado, que exige de individuos más preparados y más competitivos, los trabajadores pasarían de ser defendidos a defenderse. Estamos ante una era de cambios en la que los individuos deben crear vínculos de desarrollo organizacional en beneficio de una mejor sociedad y pretender estancarnos en un abrigo del paternalismo sindical que a la larga pudiera ser el factor contraproducente que genera el desempleo.

6. ANTECEDENTES

La universidad de Manizales desde sus inicios, se ha encontrado con una serie de constantes cambios en su estructura gerencial, el marco normativo indica que el Rector tiene un periodo de mandato de 4 años y en el mayor de los casos ser reelegido por el honorable Concejo Superior, en ese periodo de tiempo la institución está gestionada por una serie de filosofías estratégicas laborales, es donde la cultura organizacional se contrae o se desequilibra, perdiendo condiciones de estabilidad diferente a la que se me manifestaba anteriormente al interior de la Universidad, con este hecho podemos asimilarla como una banda cambiaria, característica similar al comportamiento del dólar, una vez que los colaboradores sean permeado con los nuevos lineamientos organizacionales de la nueva directriz se puede constituir un desventaja para los artefactos, creencias y ritos que tenían por historia laboral, sin embargo con el pasar de los años estas costumbres celebradas se han hecho extensivas, desde los docentes hasta favorecer a los administrativos, tradición que ha sido tomado como valores y creencias que una organización implementa para sostener una cultura inestable.

En la última década el mundo se ha transformado en una economía globalizada donde las expectativas deseadas no son favorables para el progreso y desarrollo de la Universidad, es de ahí que la estructura directiva despliega una serie de estrategias o ajustes organizacionales, las cuales repercuten en la que podríamos llamar “incomprensión o desinformación” de aquellas personas que se resisten al cambio deseado por las nuevas direcciones, para ser sosteniblemente económicos en el tiempo.

La cultura organizacional está representada por unos artefactos y rasgos afectivos, los cuales son caracterizados por los colaboradores, ya sea por la afinidad y la pertenencia que esto conllevan por pertenecer a una institución que ha sido paternalista con la calidad de vida laboral que les brinda.

La conformación de grupos dominantes en la Universidad de Manizales en dos tiempos diferentes pueden ser dos características particularmente parecidas y que se presentaron para la conformación de Asprofum o Asoden, podemos decir que el factor de disminución o de acercamiento entre las directivas con los colaboradores influyo para que se conformaran estos grupos dominantes o aquellas políticas administrativas de ese periodo, tiene el mismo pensamiento administrativo o similitud patronal a la nueva estrategia administrativa la cual influyo también para la conformación de Asoden.

7. MARCO TEORICO

TEORIA DE EDGAR SCHEIN SOBRE EL DESARROLLO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

De acuerdo a esta teoría, cualquier organización que se halla construido y el material básico sobre el cual surgirá la cultura corporativa se ha cimentado, el desarrollo de esa cultura organizacional se fundamentara sobre dos mecanismos de aprendizaje principales: Trauma y

refuerzo positivo, por medio de estos mecanismos, se demuestra que el desarrollo cultural es en esencia, un proceso de aprendizaje:

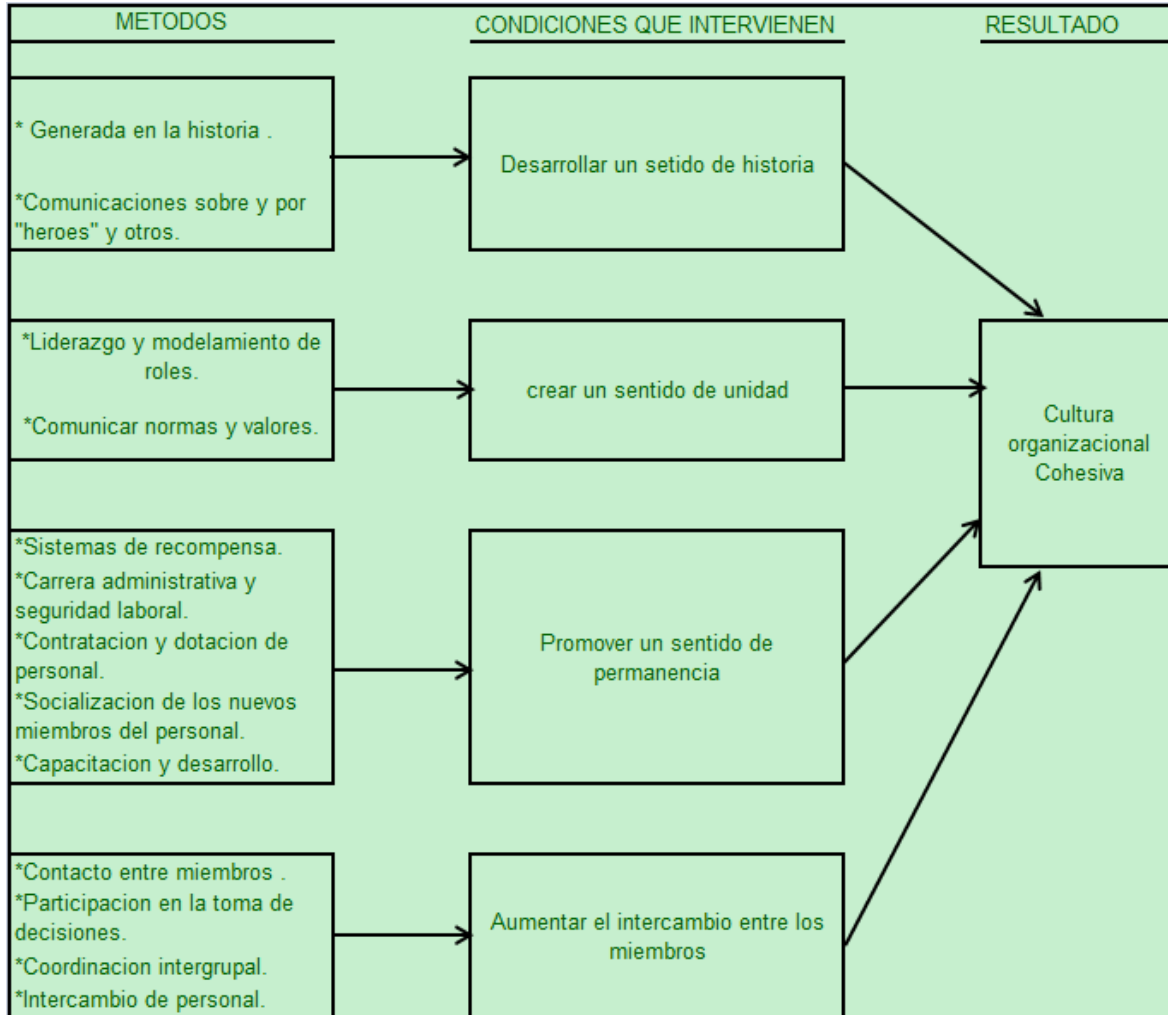
Trauma. Esta comprobado que las personas (individualmente o en grupos) tienden a actuar preventivamente, en miras a reducir la ansiedad y el dolor que pudieran experimentar al momento de iniciar sus relaciones laborales en el puesto de trabajo, cuando la organización es formada, la incertidumbre en cuanto al fracaso o éxito de la misma es un sentimiento existente en la nueva empresa, dicha incertidumbre es extremadamente traumática para los integrantes corporativos, y la reacción natural de los mismos es buscar soluciones aceptables a problemas que conviertan la vida personal y familiar en sucesos predecibles, mientras el fundador o líder dominante es comúnmente capaz de imponer sus soluciones preferidas, dichas soluciones pueden surgir también como el resultado consensual entre un grupo de negociantes, acompañado de los traumas asociados a la fase de iniciación de las nuevas empresas, la mayoría de las organizaciones enfrentan crisis ocasionales (reales o percibidas) en algún momento de su historia, cuando dichas crisis ocurren, los miembros desarrollan mecanismos que ayuden a superar sus molestias y a reducir la ansiedad propia de estas etapas.

El potencial problema del trauma, como mecanismo de aprendizaje, es que una vez el personal aprende a evadir situaciones dolorosas, los individuos tienden a continuar empleando los mismo patrones de comportamiento, dicha conducta habitual es un mecanismo de defensa el cual los individuos se oponen a reevaluar su relevancia y necesidad, la razón, la respuesta aprendida no solo evade el dolor, sino que reduce la ansiedad, la cual ya es gratificante. es por eso que la conducta del trauma es complicada de deshacer, lo cual significa que cuando un cambio en el

ambiente requiera que una organización modifique su conducta, los cambios culturales necesarios serán difíciles de gestionar.

Refuerzo positivo. Es visible dentro de la sociedad, que los individuos también aprenden de la retroalimentación negativa y positiva que reciben sobre sus acciones, repitiendo actuaciones apoyadas por retroalimentación positiva (éxitos) y descontinuando conductas soportadas por retroalimentación negativa (fracasos), si una organización trabaja bajo el principio de “ser los primeros en el mercado con nuevos productos”, y dicha estrategia funciona, por ende dicho principio será incorporado en la cultura corporativa, este mecanismo de aprendizaje difiere del mecanismo del trauma en que los individuos (así como las organizaciones) constantemente prueban sus resultados, en otras palabras, cuando el ambiente cambia y las estrategias previamente establecidas comienzan a fallar, la organización reconocerá el problema y tomara acciones que alteren la regulación de las políticas corporativas, en algunas organizaciones para llegar a una cultura coercitiva deben tener en cuenta métodos y condiciones tales como se ven discriminados en el cuadro No. 01 siguiente.

Cuadro No. 1 Métodos y Condiciones de la Cultura Organizacional.



Fuente: Comportamiento organizacional. Conceptos, problemas y prácticas. Cuadro 2-1 pág. 36

Algunos autores han hablado de la cultura organizacional como uno de los elementos más importantes de las organizaciones y que hacen parte de cada uno de los colaboradores que allí laboran, las definiciones que se han aportado para puntualizar la cultura organizacional tiene que ver con las creencias, valores y actitudes con las que cada ser humano ha desarrollado su intelecto en un entorno social, basado en las competencias que desarrollan para aprender a hacer,

algunos autores como Granell (1997) define el término como todo aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social, esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinada por los valores, creencia, actitudes y conductas, Valle (1995) Fruto de la experiencia de las personas y de alguna manera, conforman las creencias, los valores y las asunciones de éstas, Guedez (1998) El reflejo del equilibrio dinámico y de las relaciones armónicas de todo el conjunto de subsistemas que integran la organización, Serna (1997) Es el resultado de un proceso en el cual los miembros de la organización interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas inspirados en principios, valores, creencias, reglas y procedimientos que comparten y que poco a poco se han incorporado a la empresa.

Las estructuras que se incorpora a la organización para establecer normas se ve reflejada de acuerdo al entorno que componen la organización como se muestra en el cuadro No. 02:

Cuadro No. 2 Características Organizacionales.

TIPOS GENERALES DE LA CULTURA	CREENCIAS NORMATIVAS	CARACTERISTICAS ORGANIZACIONALES
Constructiva	Logros	Son organizaciones que hacen bien las cosas y valoran los miembros que establecen y logran sus propios objetivos. Se espera que sus miembros definan objetivos desafiantes a la vez que realistas. (Búsqueda de una norma de excelencia.)
Constructiva	Realización personal	Son organizaciones que valoran la creatividad, la calidad, la cantidad y el logro de las tareas y crecimiento individual, se estimula a los miembros para que disfruten su trabajo, se desarrollen y emprendan nuevas e interesantes actividades. (Piensen de manera singular e independiente.)
Constructiva	Humanismos	Son organizaciones administradas de manera participativa y centrada en las personas. Se espera que los miembros tengan una actitud de apoyo constructiva y abierta. (Ayudar a que otros crezcan y se desarrollen.)
Constructiva	Afiliación	Son organizaciones que conceden alta prioridad a las relaciones interpersonales constructivas, se espera que

		los miembros sean abiertos, amistosos y sensibles a la satisfacción de si grupo de trabajo. (Trato amistoso con otros.)
Pasiva defensiva	Aprobación	Son organizaciones en que se evitan los conflictos y las relaciones interpersonales son placenteras, al menos superficialmente (llevarla bien con los demás.)
Pasiva defensiva	Convencionalismo	Son organizaciones conservadoras, tradicionales y controladas por una burocracia, se espera que los miembros manifiesten conformidad, acaten reglas y den una buena impresión (acatar invariablemente políticas y prácticas.)
Pasiva defensiva	Dependencia	Son organizaciones controladas por una jerarquía y no participativas. La toma de decisiones centralizada en estas organizaciones lleva a que los miembros solo hagan lo que se les dice y aclaren todas las decisiones con sus superiores. (Complacer a quienes tiene puestos de autoridad.)
Pasiva defensiva	Evitación	Son organizaciones que tienden a no recompensar el éxito mientras que castigan los errores. Este sistema de retribución negativa hace que los miembros desplacen la responsabilidad a otros. (Esperar a que los otros actúen primero.)
Agresiva	Oposición	Son organizaciones en que se recompensan la

defensiva		confrontación y negativismo. Los miembros obtienen estatus e influencia al criticar. (Señalar errores.)
Agresiva defensiva	Poder	Son organizaciones no participativas y estructuradas sobre la base de la autoridad inherente a los puestos de sus miembros. Piensan que se les recompensa por encargarse, controlar a los subordinados y al mismo tiempo responderá las exigencias de los superiores. (Formar una base de poder personal.)
Agresiva defensiva	Competencia	Se valora el éxito y se retribuye a los miembros por superar a otros. Los miembros operan en un marco de referencia “ganar o perder” y piensan que deben trabajar contra sus colegas. (Convertir sus trabajos en un concurso.)
Agresiva defensiva	Perfeccionismo	Son organizaciones en que se valoran el perfeccionismo, persistencia y trabajo intenso. Los miembros sienten que deben evitar los errores, tener todo bajo control y trabajar largas horas para alcanzar sus objetivos. (Hacer las cosas a la perfección.)

Cuadro: Comportamiento organizacional Conceptos, problemas y practicas pág. 37

Según Angelo Kinicki (2003) dice que es el conjunto de supuestos compartidos e implícitos, que se dan por sentados, en un grupo, el cual determina la manera en que el grupo percibe sus diversos entornos, piensa respecto de ellos y reacciona a ellos mismos, pero esta definición pone

de relieve tres características importantes de la cultura organizacional. En primer lugar se transmite a los nuevos empleados mediante el proceso de socialización. El segundo la cultura organizacional influye en el comportamiento en el trabajo. El tercero opera en diferentes niveles de la organización, también menciona que la cultura organizacional tiene tres capas las cuales hacen ver el comportamiento de los trabajadores las cuales son:

Artefactos observables: Los cuales son manifestaciones físicas de la cultura organizacional tales como códigos de vestimenta, premios, mitos e historias de la organización.

Valores expresados: Son normas y valores declarados explícitamente y que se prefieren en una organización. En general, los establece el fundador de la compañía nueva o pequeña y el equipo de altos directivos en organizaciones más grandes.

Supuestos básicos: No son observables y constituyen el centro de dicha cultura. Son valores organizacionales que se toman por un hecho con el paso del tiempo, al ser supuestos que guían el comportamiento organizacional, así que son muy resistentes al cambio.

Don Hellriegel (2004) en su libro comportamiento organizacional menciona que la cultura organizacional se forma a partir de dos grandes retos que toda organización enfrenta que adaptación externa y la supervivencia, la cual se relaciona con el modo en que la organización encontrara un nicho y como hará frente a su ambiente externo en cambio contante, esto incluye resolver la misión y estrategias principales de la organización y seleccionar estrategias para alcanzarlas, metas específicas. Medios y herramientas para lograr las metas por medio de una estructura organizacional y un sistema de premiación. Medición o criterios para medir los logros

y metas alcanzados por las personas o departamentos. De acuerdo con la integración interna, que se relaciona con el establecimiento y el mantenimiento de relaciones de trabajo efectivo entre los miembros de la organización, la organización interna incluye resolver los siguientes conflictos:

- Lenguaje y conceptos, estableciendo los métodos de comunicación y desarrollar un significado común para conceptos importantes.
- Límites de grupos y equipos, que son los criterios para la membresía a grupos y equipos.
- Poder y estatus, son las reglas para adquirir, mantener y perder una posición.
- Premios y castigos, desarrollo de sistemas para estimular las conductas deseables y desanimar las indeseables.

La cultura organizacional está compuesta según Don Hellriegel con la autonomía individual, se refiere al grado de responsabilidad, independencia y oportunidad de ejercer la iniciativa que poseen los empleados dentro de la organización. La estructura organizacional, se determina en la medida en que las reglas, regulaciones y supervisión directa son usadas para vigilar y controlar el comportamiento de los empleados. El apoyo, el cual es el grado de cordialidad y respaldo dado por los líderes a sus colaboradores. La identidad, va de la mano en la medida en que los miembros se identifican con la entidad en su conjunto, más que con su particular grupo de trabajo o campo de experiencia profesional. La Recompensa al desempeño, que es el grado en que el sistema de estímulos e incentivos de la entidad se basa en criterios objetivos para valorar el desempeño laboral de las personas, la tolerancia del conflicto, que es el nivel de conflicto que se da en la interacción entre compañeros y entre grupos de trabajo, así como la disposición para ser abierto y honesto ante las diferencias, la tolerancia al riesgo, que va con la capacidad de los empleados

para no inmovilizarse y enfrentar con altas probabilidades de éxito las situaciones de incertidumbre que se les presenten. Los valores, los cuales se refieren a las creencias permanentes que poseen los empleados respecto del mayor grado de aceptación y estimación de un comportamiento o de un determinado estilo de vida, en relación con otro comportamiento o estilo de vida diferente. También tenemos los ritos y ceremonias, que son tipos de comportamiento o actividades formales, planeadas, con objetivos predeterminados, realizados por las personas en lugares especiales y momentos señalados. Estos llevan implícitos juegos de palabras y acciones creadas antes de darse el ritual en sí mismo. En estos actos rituales se genera la solidaridad de grupo, pues los participantes dejan su individualidad para pasar a formar parte de la comunidad, y también los mitos, que son a los relatos o historias narrativas, repetidos permanentemente, que hace un grupo acerca de su creación o comienzos y los hechos extraordinarios que incidieron sobre sus antecesores; contienen la filosofía organizacional. Son historias idealizadas y concordantes con los valores de la organización, para Perlman Mark "las actitudes económicas de los grupos manuales estaban básicamente determinadas por una conciencia de escasez de oportunidades, los sindicalistas luchaban por la seguridad en el empleo y la libertad concreta e individual en el puesto de trabajo.

Si bien se ha citado que la cultura organizacional es un factor de éxito en las organizaciones, también es cierto que es un elemento organizacional difícil de manejar, puesto que una cultura profundamente arraigada, puede ser difícil de cambiar "los viejos hábitos son difíciles de erradicar" (Armstrong, 1991, p.p 16). Pese a presentarse esa dificultad, pensamos que la cultura sí puede ser gerenciada y transformada, pero el éxito que se puede obtener de ese cambio sólo

dependerá en gran manera de la constancia, perseverancia y sobre todo del grado de madurez que tenga la organización y sobre todo la voluntad de la Alta Gerencia y/o dirección.

Según Carlos Arturo Méndez Álvarez (2006), el tema de cultura organizacional tiene una serie de elementos tales como:

- La cultura organizacional puede ser un sistema de significados compartidos y se fundamenta en la conciencia colectiva de la organización, y determina el marco en el cual se desarrolla la acción social, establece el marco que regula las relaciones sociales a través de comportamientos estandarizados e institucionalizados, aceptados por todos los individuos de la organización.
- La cultura organizacional es aprendida y el proceso de aprendizaje se logra por la socialización que tiene el individuo que forma parte de la organización. En este proceso de aprendizaje aparecen con un papel determinante la comunicación, la imitación, además de la formalización por acciones orientadas por la alta dirección como la capacitación.
- El “sistema cultural”, base de toda cultura organizacional, es el sistema de ideologías, valores, creencias, mitos, ritos, normas, historias, símbolos, lenguaje y leyendas.

La cultura organizacional es dinámica y su permanencia en el tiempo es relativa, el individuo no solo aprende, interna y se reafirma con su conducta, sino además la puede transformar.

Douglas McGregor nos expone su teoría en el ámbito de la motivación como en el ámbito de liderazgo la cual se basa en una pregunta "¿Cómo se ven a sí mismo los administradores en relación con los demás? La teoría X y la teoría Y son dos conjuntos de supuestos de la naturaleza de la gente, estas dos teorías son maneras excluyentes de percibir el comportamiento humano adaptadas por los gerentes para motivar a los empleados y obtener una alta productividad, la Teoría X está basada en el antiguo modelo de amenazas y la presunción de mediocridad de las masas, se asume que los individuos tienen tendencia natural al ocio y que el trabajo es una forma de castigo, lo cual presenta dos necesidades urgentes para la organización, la supervisión y la motivación.

Las premisas de la teoría X son:

- los seres humanos promedio poseen disgusto inherente por el trabajo y lo evitarán tanto como sea posible
- dada esta característica humana de disgusto por el trabajo, la mayoría de las personas debe ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desempeñen los esfuerzos necesarios para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- Los seres humanos promedio prefieren que se les dirija, desean evitar toda responsabilidad, poseen una ambición limitada y, por encima de todo, ansían seguridad.

Este comportamiento no es una consecuencia de la naturaleza del hombre. Más bien es una consecuencia de la naturaleza de las organizaciones industriales, de su filosofía, política y gestión" McGregor.

Teoría Y dice que los directivos de la Teoría Y consideran que sus subordinados encuentran en su empleo una fuente de satisfacción y que se esforzarán siempre por lograr los mejores resultados para la organización, siendo así, las empresas deben liberar las aptitudes de sus trabajadores en favor de dichos resultados.

Los supuestos que fundamentan la Teoría Y son:

- La inversión de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso
- El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios para producir esfuerzo dirigido al cumplimiento de objetivos organizacionales. Las personas ejercen autodirección y autocontrol a favor de los objetivos con los que comprometen.
- El grado de compromiso con los objetivos están en proporción con la importancia de las recompensas asociadas con su cumplimiento.
- En las condiciones adecuadas, los seres humanos promedio aprenden no solo a aceptar responsabilidades, sino también a buscarlas.
- La capacidad de ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de problemas organizacionales se halla amplia, no estrechamente, distribuida en la población.
- En las condiciones de la vida industrial moderna, las potencialidades intelectuales de los seres humanos promedio se utilizan solo parcialmente.

EL MODELO DE CAMERON Y QUINN

El modelo de camero y Quinn (2005) está compuesto por 24 preguntas, la cuales sirven para identificar el rasgo y tipo de cultura empresarial por medio de 4 factores llamados clan, adhocrática, de mercado y jerárquica, esta investigación donde se ahondo en la cultura organizacional se baso en este modelo, llamado Competing Values Framework (Sistema de Valores en Competencia), Cameron y Quinn (1996, 2000) sostiene que el cambio es inevitable en todos los aspectos de la vida organizativa actual e indispensables para el funcionamiento, el crecimiento y la supervivencia de las organizaciones; así, establece que el gerente en su rol de innovador, tiene un papel importante en la ejecución del cambio organizativo a través del desarrollo de la siguientes competencias: convivir con el cambio, pensamiento creativo, y gestión del cambio por medio de su propio estilo de liderazgo, el cual especifica como la “forma como los mandos y directivos tratan e interactúan con sus empleados” (Quinn, 1996:298). Cameron y Quinn (1999, 2005) mencionan que el lugar donde se labora pueden requerir competencias de liderazgo que deben ser evaluadas en los gerentes, porque agrupan elementos y enfoques sobre la efectividad y pertinencia de roles de acuerdo con las características del ambiente y de la organización. Argumentan que la gerencia efectiva requiere la capacidad de usar diversos modelos de gestión, aun cuando éstos se basen en diferentes enfoques desarrollados en la teoría organizacional, lo que conlleva a que el liderazgo sea simple y lógico, dinámico y sinérgico, o bien complejo o paradójico, Cameron y Quinn (1999, 2005) conceptualizan el desempeño eficiente de una organización a través de un conjunto de dimensiones múltiples: externas e internas, control y flexibilidad. En su modelo presentan dos dimensiones, la primera es una integración de dos variables, orientación al control versus flexibilidad. La segunda dimensión refleja el grado en el cual una organización está orientada hacia su funcionamiento interno o

externo. Las dos dimensiones forman cuatro cuadrantes, donde cada uno de ellos refleja una teoría, una filosofía, un resultado sobre el proceso de liderazgo. La estructura operacional expande la comprensión de estilos de liderazgo distintos, mutuos y exclusivos, que permiten examinar si los líderes altamente efectivos se comportan en forma más paradójica que aquellos que son menos efectivos, este modelo es que en las grandes organizaciones no existe un forma única para gerenciar efectivamente y que mientras más perspectivas sean usadas se tendrán más alternativas, con lo cual aumentará la posibilidad de ser efectivas, lo que conduce a que se pueden presentar simultáneamente la estabilidad y el cambio, considerando las tensiones y conflictos de los ambientes organizacionales, el cambio cultural, para Cameron y Quinn (2005), no se puede lograr dentro de una organización a menos que ocurra un cambio individual por parte de los miembros de la organización. El cambio cultural depende de que los individuos pongan en uso una serie de conductas que refuercen y sean consistentes con los nuevos valores de esa cultura. Es posible identificar la cultura que se desea y especificar las estrategias y actividades a seguir para obtener el cambio, pero si el proceso de cambio no es individualizado, si el individuo no desea comprometerse con los nuevos valores y sin un cambio en las competencias gerenciales ya presentes, entonces no será posible el cambio cultural de la organización desde sus raíces.

Los supuestos del Modelo de Valores en Competencia, visualizados en el cuadro numero 2 a continuación contribuyen a identificar algunos de los valores y criterios de eficacia con base en los cuales se evalúa a las unidades y organizaciones, cada submodelo presentado en los cuatro cuadrantes de la figura sugiere valores en diferencias y en estrategias contrapuestas, refleja la

complejidad confrontada por personas en las organizaciones en cuanto a su cultura, a continuación se describen estos cuatro tipos de cultura organizacional.

Cuadro No. 3 Efectividad y Teoría Organizacional

EFFECTIVIDAD Y TEORIA ORGANIZACIONAL			
FLEXIBILIDAD INDIVIDUAL			
Tipo de cultura	CLAN	Tipo de cultura	ADHOCRACIA
tipo de Lider	Facilitador Mentor padre	tipo de Lider	Innovador Emprendedor Visionario
Criterios de Efectividad	Cohesion Moral Desarrollo de Recursos Humanos	Criterios de Efectividad	Tecnología de punta Creatividad Desarrollo
Teoria Gerencial	Fomento de la participacion y compromiso	Teoria Gerencial	Innovacion y fomento de nuevos recursos
Mantenimiento Interno e Integracion — Posicionamiento Externo y Diferenciacion			
Tipo de Cultura	JERARQUICA	Tipo de Cultura	MERCADO
Tipo de Lider	Coordinador Monitor Organizador	Tipo de Lider	Muy conductor Competidor Productor
Criterios de efectividad	Eficiencia Justo a tiempo funcionamiento suave	Criterios de efectividad	Participacion en el mercado Metas de logro Rivales vencidos
Teoria Gerencial	Fomento de la eficiencia del control	Teoria Gerencial	Fomento de la Productividad Competitiva
CONTROL ESTABILIDAD			
Tomado de: Cameron, K. y R. Quinn (2005: 41).			

Cultura basada en el clan. Se le llama así por su parecido a una típica organización familiar, refleja un lugar agradable de trabajo. Se le caracteriza por metas y valores compartidos, cohesión, compromiso con la participación, individualidad y las personas comparten mucho de sí mismas. La organización es sostenida por la unión, la lealtad y tradición, existe un gran compromiso, se enfatizan los beneficios a largo plazo del desarrollo del recurso humano. Los

líderes son facilitadores, mentores y pueden ser vistos como figuras parentales. El “facilitador” debe fomentar el esfuerzo colectivo, lograr la unión y el trabajo en equipo y gestionar los conflictos interpersonales. En este rol, el directivo se orienta al proceso.

Cultura de adhocracia: Refleja una dinámica emprendedora y creativa en el lugar de trabajo. Las personas se esfuerzan y toman riesgos. Los líderes son considerados como innovadores y tomadores de riesgo. La fuerza que sostiene la organización es el compromiso con la experimentación e innovación. El énfasis está en principio en el cutting-edge (tecnología de punta). El énfasis a largo plazo está en el crecimiento y adquisición de nuevos recursos. Ser el líder de un producto o servicio es importante. La organización fomenta la iniciativa y la libertad individual; se enfoca en el posicionamiento externo, con un alto grado de flexibilidad e innovación. Los roles “innovador” y broker aparecen en el cuadrante superior derecho del esquema de trabajo, reflejan los valores del modelo de sistemas abiertos. En este rol el directivo debe apoyarse en la inducción; deben ser creativos, soñadores, inteligentes, capaces de prever el futuro, visionar la innovación, presentarla de forma atractiva y convencer a los demás de su necesidad y conveniencia. El broker se interesa especialmente por el mantenimiento de la legitimidad externa y la obtención de recursos externos. La imagen, la apariencia y la reputación son importantes. Los directivos, en su rol de brokers, tienen que ser astutos y desde el punto de vista político: persuasivos, influyentes y poderosos.

Cultura del mercado: Este tipo de cultura está basada en los trabajos de Williamson (1975) y Ouchi (1982). El término ‘mercado’ para Cameron y Quinn (2005: 35) no es “sinónimo de la función de mercado, ni de los consumidores en el mercado; se refiere a un tipo de organización que funciona como un mercado en sí misma, se orienta hacia el ambiente externo en lugar de los asuntos internos”. Las personas son competitivas y orientadas hacia el objetivo. Los líderes son

impulsores, duros, productores y competidores. Los sujetos están motivados por la importancia de las tareas que se llevan a cabo. El crecimiento y la adquisición de recursos son fundamentales. Se focaliza sobre transacciones con agentes externos incluyendo suplidores y clientes. El éxito es definido en términos de participación de mercado y penetración en el mercado.

Cultura jerárquica: Este tipo de cultura está fundamentado en los supuestos de estabilidad y control, en el cumplimiento de las normas organizacionales por cuanto los roles están establecidos a través de normas y regulaciones. Los líderes son buenos coordinadores y organizadores, efectivamente cuidadosos. Se enfatiza el alto control y enfoque externo. En el modelo de la cultura jerárquica se ejercen los roles de “monitor” y de “coordinador”. En el rol de “monitor” se espera que el directivo esté al día de todo lo que sucede en su unidad de trabajo y compruebe si las personas cumplen las normas y la unidad cumple su cuota, conozca todos los hechos y detalles y sea buen analista. En el rol de “coordinador”, el directivo debe mantener la estructura y flujo del sistema. La persona que desempeña este rol debe ser digna de confianza y veraz. Sus rasgos conductuales incluyen diversas formas de facilitar el trabajo tales como, por ejemplo, la programación, la organización y la coordinación del personal, la solución de situaciones de crisis; también es responsable de los temas tecnológicos, logísticos y de mantenimiento.

8. METODOLOGIA

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis (Dankhe, 1986). Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar.

Para realizar esta investigación de diferencia de los rasgos culturales dominantes de la Universidad de Manizales, se utilizará el tipo de estudio descriptivo porque permitirá analizar cuál fue la filosofía, comportamientos y características que incidieron en las personas o grupos para la conformación de estos gremios sindicales.

lo que se pretende con esta investigación es describir cual es la cultura dominante de la Universidad de Manizales, partiendo desde la identificación de los subgrupos que se encuentran constituidos y quienes lo conforman, todos aquellos datos que se van a recopilar, apreciaciones de algunos de los colaboradores que hacen parte de la Institución sin importar su nivel de escolaridad, rol laboral o nivel jerárquico, la información permitirá analizar algunos aspectos que conforman la cultura organizacional de los diferentes subgrupos.

La población y/o universo que se aplicara para esta investigación se conforma por un 20% de la totalidad de la población total de la Universidad, divida en dos grupos discriminados entre

docentes y administrativos, dicha población representara la mayor población y los directivos o consejo superior de la Institución distribuidas de la siguiente forma:

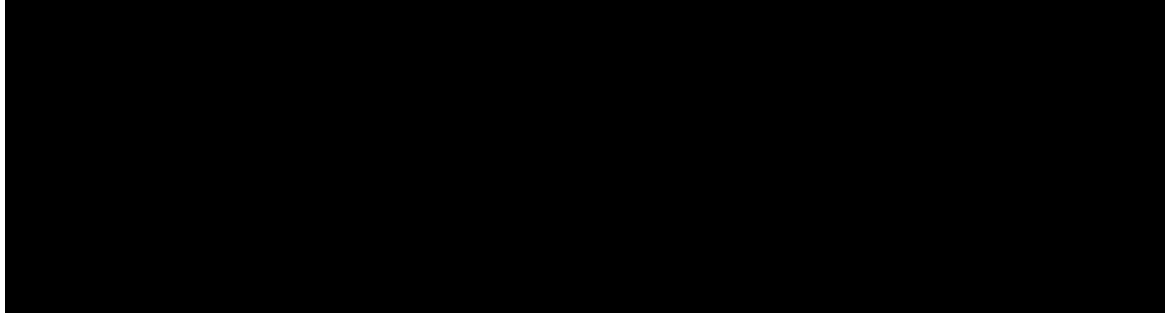
Cuadro No. 4: Población

ROL	POBLACION	MUESTRA
Docentes de Planta	184	25
Docentes Catedráticos	149	24
Administrativos	78	51
TOTAL	411	100

El instrumento que se aplicara y con el cual se recopilara la información será entregado a cada uno de las personas seleccionadas por parte del autor, lo que se pretende con este trabajo de intervención es describir la cultura dominante de la Universidad de Manizales, por medio de la cual los datos recogidos son el resultado de una muestra de un total de 411 empleados que laboran al interior de la Universidad.

En la gran mayoría de la empresas la cultura organizacional, es una de las áreas más importantes ya que se puede analizar patrones de comportamiento, con respecto a lo anterior se considero aplicar la herramienta de Cameron y Quinn (1999) donde se plantea una metodología puntual para el estudio de dicha cultura organizacional basada en el modelo como Competing Values Framework (CVF) para diagnosticar o identificar las cuatro clases de modelo cultural dominante tales como Clan, Adhocratica, Jerarquizada y de Mercado así:

Cuadro No. 5



9. FUENTES DE INFORMACIÓN

FUENTES PRIMARIAS:

Por medio de una encuesta de Cameron y Quinn realizada a los principales actores y fundadores de los dos sindicatos establecidos en la Universidad de Manizales permitiendo identificar o el comportamiento cultural.

FUENTES SECUNDARIAS:

De igual forma esta entrevista será aplicada a miembros de los diferentes sindicatos permitiendo conocer si la filosofía es compartida por los seguidores de estos subgrupos, o que solo estaban

para depositar un voto o el mejor de los casos para apoyar una filosofía utópica laboral, para la asegurabilidad de sus puestos en la organización.

10. INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE LA INFORMACION

Para Reconocer las diferencias y los rasgos culturales de la Universidad de Manizales, y su cultura organizacional se adopto la herramienta de Cameron y Quinn (1999) como la más adecuada, y con la cual se analizo los diferentes subgrupos dominantes existentes al interior de la organización, esta información permitió identificar información tal como diferencias de valores, creencias, principios, normas y rasgos dominantes.

Este instrumento permitió evaluar la cultura organizacional que se ha venido desarrollando, esta herramienta posee dos aplicaciones, principalmente para diagnosticar la cultura actual que yace en la organización, o también para identificar las culturas de cada uno de los colaboradores y que piensa como debe aplicarse en los diferentes cambios empresariales de acuerdo al entorno global competitivo que se esté adoptando.

La recolección de los datos se realizo en un tiempo de un (1) mes, y una vez recolectada la información se procedió a unificar las respuestas que allí se plasmaron, y posteriormente se procedió a transcribir en una tabla la cual permitió realizar el respectivo análisis, la selección de los colaboradores se hizo en forma aleatoria por cada rol.

El instrumento OCAI ha sido aplicado por muchas organizaciones para conocer su cultura organizacional y identificar cuáles son las falencias oportunidades que le permitan tomar planes de acción que le permite a las organizaciones ajustar sus objetivos estratégicos.

11. PRESENTACION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS

Según Schein (1985. P 64-94) dentro de una organización las funciones de la cultura van cambiando conforme evoluciona la empresa, en los siguientes cuadros se observa la percepción de los diferentes subgrupos con relación a la Universidad de Manizales.

De acuerdo a la información recopilada y teniendo en cuenta la escala en donde “siendo totalmente desacuerdo, muy malo” siendo este el límite inferior y “totalmente de acuerdo, bueno” el límite superior, en el cuadro No. 06 se observó que de una población seleccionada de 100 personas, vinculadas laboralmente en la Universidad de Manizales y con un porcentaje del 63% de los cuales 28 son Administrativos y 35 Docentes, y que se encuentran afiliados a un grupo sindical, sienten menor afinidad hacia la Universidad de Manizales, a diferencia de aquellas las personas que no pertenecen a un grupo sindical representadas con un porcentaje del 37% de los cuales 23 son Administrativos y 14 son Docentes, cuando se les preguntó que si la Institución en donde laboran la sienten amigable para trabajar, donde existe la colaboración y cooperación entre sus miembros. Esta es vista como una familia extendida en la que los líderes son considerados como tutores, “mentores”. De esta forma, la organización está unida por la lealtad y confianza, con un alto compromiso de sus miembros, y se encuentra al servicio de éstos. A partir de estos resultados, pudimos apreciar que la Cultura Organizacional es débil, o

que ha perdido su identidad y pertenencia con la Universidad, donde se les permitía sentirse bien con su entorno organizacional, desarrollando mejor su desempeño laboral evitando una frustración o temor laboral. Esta cultura organizacional débil se puede dar por la barrera que se presenta con respecto a los cambios organizacionales y de rotación de personal que se han realizado en los últimos años, esto puede ocasionar que la cultura organizacional con la que se venía trabajando sea un inconveniente para los pilares que se están forjando para crear una Universidad más eficaz y sostenible en el tiempo, a partir de esto la cultura fuerte que se tenía años atrás se ha debilitado creando pensamientos disfunciones colectivo, donde difieren del contexto nuevo de la Universidad donde se presume, que solo se encuentra enfocado hacia algunos valores humanos externos y no al interior de la Universidad y en pro de cada uno de sus colaboradores ya que la desviación que se muestra en el cuadro nos dice que el porcentaje más grande de docente y administrativos pertenecientes a un grupo dominante, tiene un temor laboral o un grado de incertidumbre que no les permite adquirir confianza en la organización el cual es un elemento básico para apalancar el fortalecimiento del compromiso que cada una de las personas le puede aportar a la Universidad, con actitudes y conductas que pueden fomentar la comunicación organizacional y la integración total de las personas con los directivos.

Cuadro: 6 Características Dominantes

La organización es un lugar muy personal, la gente se siente como en una familia ampliada y se lleva muy bien.			
GRUPO	# PERSONAS	PROMEDIO	VARIACION
Sindicalizados	63	3,51	0,30
No sindicalizados	37	3,81	

La organización es dinámica, innovadora y emprendedora, la gente está dispuesta a asumir retos y tomar riesgos.

GRUPO	# PERSONAS	PROMEDIO	VARIACION
Sindicalizados	63	3,40	0,30
No sindicalizados	37	3,70	

La organización está muy orientada a resultados, una preocupación principal es lograr que se haga el trabajo, la gente es muy competitiva y orientada al logro.

GRUPO	# PERSONAS	PROMEDIO	VARIACION
Sindicalizados	63	3,62	0,08
No sindicalizados	37	3,70	

La organización es muy controlada y estructurada, los procedimientos formales generalmente gobierna lo que la gente hace, es muy disciplinada.

GRUPO	# PERSONAS	PROMEDIO	VARIACION
Sindicalizados	63	3,19	0,30
No sindicalizados	37	3,49	

El Liderazgo Organizacional es visualizado como un lugar dinámico para trabajar, donde se hace patente el espíritu enérgico y el ambiente creativo. Los líderes se consideran visionarios, innovadores que asumen riesgos. Su foco está dirigido hacia el exterior de la organización, uno de sus objetivos es el de generar compromiso con la innovación académica, el desarrollo social y la crítica. Nos permitió ver que poseen unas características muy enmarcadas y fuertes hacia el liderazgo organizacional, para aquellas personas que se encuentran no sindicalizadas en la Universidad de Manizales, aprecian que esta visión general y este contexto que se ha establecido lo tienen más arraigado, de forma tal que conocen a fondo el liderazgo y los roles de los directivos los ven como mentores y emisores de los objetivos estratégicos como artefactos necesarios para la sostenibilidad económica de la Universidad, pero de igual forma, el proceso para orientar estrategias organizacionales, hacia un cambio estratégico en la Universidad de Manizales debe ser más tradicional hacia los grupos internos de la Institución, ya que implica asumir una serie de sistemas o elementos que pueden alterar la cultura organizacional, incidiendo en los mitos, ritos y demás artefactos que ya se tenían posicionados como cimientos de una buena comodidad laboral, todos aquellos cambios que se implementan en una cultura organizacional débil, deben considerarse como un flagelo contra la armonía cultural y es de ahí donde se debe canalizar las incertidumbres que se crean de tal modo que no se deben apagar incendios sino que se deben evitar y así generar una serie de logros y metas en colectivo, como se aprecia en el cuadro No. 07 como se aprecia a continuación:

Cuadro No. 7. Liderazgo Organizacional

Se considera que el liderazgo de la organización ejemplifica el ser mentores, facilitadores y coaches.			
GRUPO	# PERSONAS	PROMEDIO	VARIACION
Sindicalizados	63	3,30	0,51
No sindicalizados	37	3,81	
Se considera que el liderazgo de la organización ejemplifica el ser emprendedor, innovador y arriesgado.			
GRUPO	# PERSONAS	PROMEDIO	VARIACION
Sindicalizados	63	3,24	0,41
No sindicalizados	37	3,65	
Se considera que el liderazgo de la organización ejemplifica cierta agresividad, con propósito, y gran orientación a resultados.			
GRUPO	# PERSONAS	PROMEDIO	VARIACION
Sindicalizados	63	3,22	0,29
No sindicalizados	37	3,51	
El liderazgo en la organización se caracteriza por brindar un ejemplo de eficiencia, coordinación y organización.			
GRUPO	# PERSONAS	PROMEDIO	VARIACION
Sindicalizados	63	3,16	0,57
No sindicalizados	37	3,73	

En el cuadro No. 08 se pudo observar que de acuerdo a las preguntas y la información obtenida, se identificó que aquellas personas que no se encuentran sindicalizadas tienen más confianza con respecto al entorno organizacional laboral y el estilo que se promueve de acuerdo a la adaptabilidad grupal, fomentando la camaradería, arraigando el buen desempeño, identificando a cada colaborador con su cargo o grupo de trabajo, sintiéndose orgullosos de laborar en la Universidad de Manizales, y así la organización los tienen en cuenta con cada aporte y

creatividad que desarrollen para mejorar el funcionamiento de la institución para lograr los objetivos propuestos pero esto solo ocurre cuando la cultura organizacional es fuerte porque esta responde a aquellos anhelos administrativos y aquellas metas a donde se quiere llegar, y en donde se hacen las cosas y se hacen porque creen que son las más adecuadas para el bienestar empresarial, logrando una adaptabilidad por parte de los colaboradores de la organización, pero infiriendo en la posición que tiene aquellas personas que pertenezcan a un movimiento dominante no por el hecho de no compartir el pensamiento estratégico donde se han desarrollado una serie de pilares impuestos y que son fundamentales para la transformación de una nueva sostenibilidad competitiva, y siendo este el caso donde la cultura organizacional es débil, se encuentra una carencia de valores por parte de aquellas personas que pertenecen a los diferentes grupos dominantes sindicalizados, donde su posición es la de tener una estabilidad o sentimiento de seguridad laboral. Pero esto ocurre cuando una empresa u organización realiza una serie de cambios en sus objetivos estratégicos, o creación de nuevos pilares estratégicos; estos son vistos desde una perspectiva ajustadora o mitigadora al gasto, donde el principal problema radica en la parte humana, y que sus acciones no son las coherentes o alineados con la empresa, entonces se crea la incertidumbre laboral, por eso se debe desarrollar mayor participación en aquellos objetivos o pilares fundamentales para la sostenibilidad económica conformando aquellos grupos que sean capaces de implementar, innovar una nueva forma de hacer las cosas, es decir, nuevas herramientas de participación laboral que aporten solución al conflicto y no la de fomentar discordia al interior de la Universidad.

Cuadro No. 8: Gestión de los Empleados.

El estilo para gestionar a los empleados se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.			
GRUPO	# PERSONAS	PROMEDIO	VARIACION
Sindicalizados	63	3,25	0,53
No sindicalizados	37	3,78	
El estilo de gestionar a los empleados se caracteriza por la libertad, por permitir y reconocer la toma de riesgos y la innovación.			
GRUPO	# PERSONAS	PROMEDIO	VARIACION
Sindicalizados	63	3,22	0,46
No sindicalizados	37	3,68	
El estilo de gestionar a los empleados se caracteriza por sus altos niveles de competitividad, fuertes demandas hacia los resultados.			
GRUPO	# PERSONAS	PROMEDIO	VARIACION
Sindicalizados	63	3,33	0,08
No sindicalizados	37	3,41	
El estilo de gestionar a los empleados se caracteriza por la estabilidad, conformidad, predictibilidad y estabilidad en las relaciones.			
GRUPO	# PERSONAS	PROMEDIO	VARIACION
Sindicalizados	63	3,68	0,21
No sindicalizados	37	3,89	

El planteamiento expresado con respecto a la cohesión con la organización podemos mencionar que el grupo que más se caracteriza y que está más arraigado, son por aquellas personas que no pertenecen al sindicato y que encuentran una relación entre los lineamientos estratégicos y su estructura laboral, ya que manifiesta que se han desarrollado instrumentos o políticas innovadoras que ayudan a mejorar y promover las relaciones con su entorno tanto externas como internas, fortaleciendo los procesos y alternativas, brindando una oportunidad para otorgar beneficios a una comunidad en colectivo, a diferencia de aquellas colaboradores que pertenecen

a un movimiento dominante y que siente un descontento con relación al contexto institucional, manifestando una situación de insatisfacción en la interacción y participación entre las acciones de la directrices y la participación social, es decir la cohesión integral entre los que se plantea con lo que se actúa.

Cuadro No. 9: Cohesión con la organización.

Lo que mantiene unida a la organización son la lealtad y confianza mutua, el compromiso con la organización es alto.			
GRUPO	# PERSONAS	PROMEDIO	VARIACION
Sindicalizados	63	3,75	0,06
No sindicalizados	37	3,81	
Lo que mantiene unida a la organización son el compromiso con la innovación y el desarrollo, existe un énfasis en estar a la vanguardia.			
GRUPO	# PERSONAS	PROMEDIO	VARIACION
Sindicalizados	63	3,49	0,24
No sindicalizados	37	3,73	
Lo que mantiene unida a la organización son el énfasis en el logro y en el alcanzar las metas, la agresividad y el ganar son temas recurrentes.			
GRUPO	# PERSONAS	PROMEDIO	VARIACION
Sindicalizados	63	3,54	0,16
No sindicalizados	37	3,70	
Lo que mantiene unida a la organización son las reglas formales y políticas, mantener la fluidez de la organización es importante.			
GRUPO	# PERSONAS	PROMEDIO	VARIACION
Sindicalizados	63	3,38	0,43
No sindicalizados	37	3,81	

En el énfasis estratégico se detectaron algunos de los procedimientos que se han implementado en la Universidad, se deben a las nuevas estructuras adoctrinadas por los directivos para que los empleados aprendan a cómo hacer sus tareas y la importancia que esta tiene para que haya estabilidad en la Institución, es posible que los empleados que estén sindicalizados no estén acostumbrados a ser responsables a la hora de arraigar un rol crítico con un aporte de ideas y responsabilidades, a la hora de tomar decisiones y mas para mejorar o desempeñar sus actividades, esto ocurre principalmente cuando se pretende implementar o realizar cualquier cambio a la estructura organizacional, una de las características más notables es cuando existe el temor al cambio porque le significaría hacer nuevas cosas y le pueda generar una inestabilidad laboral o perdida de su rol dentro de la Institución, como lo manifestaron algunas de las personas encuestadas, sin embargo es la condición favorable y notoria de aquellas personas que lo perciben y aprueban estas directrices estratégicas.

Cuadro No. 10: Énfasis estratégico.

La organización enfatiza el desarrollo humano, la confianza, la apertura y la participación persisten.			
GRUPO	# PERSONAS	PROMEDIO	VARIACION
Sindicalizados	63	3,52	0,34
No sindicalizados	37	3,86	
La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos retos, tratar nuevas cosas y la búsqueda de oportunidades es valorada.			
GRUPO	# PERSONAS	PROMEDIO	VARIACION
Sindicalizados	63	3,46	0,43
No sindicalizados	37	3,89	

La organización enfatiza las acciones competitivas y el logro, alcanzar objetivos retadores y ganar en el mercado son características dominantes.			
GRUPO	# PERSONAS	PROMEDIO	VARIACION
Sindicalizados	63	3,44	0,42
No sindicalizados	37	3,86	
La organización enfatiza la permanencia y estabilidad, eficiencia, control y operaciones ágiles son importantes.			
GRUPO	# PERSONAS	PROMEDIO	VARIACION
Sindicalizados	63	3,54	0,38
No sindicalizados	37	3,92	

Aquellas personas que no conforman un grupo dominante manifiestan que la Institución posee herramientas que ayudan al mejoramiento intrínseco, y que son de vital importancia para la organización, facilita el cambio y valora el compromiso, los valores que cada uno tiene para realizar su labor, sin embargo las personas que se encuentran asociadas a los diferentes subgrupos dominantes manifiestan que la afinidad que tiene las directrices con respecto a los colaboradores de la Universidad está por debajo de la gestión deseada, pero de igual forma la relación que existe entre ambos grupos el aprecio por la organización poseen una similitud y comprensión con la gestión administrativa actual.

Se logró apreciar que esta intervención nos mostro que la cultura dominante en la Universidad de Manizales es una cultura CLAN, donde se identifico unas débiles características como valores, objetivos colectivos mejoramiento de personas, cohesión, sentido de pertenencia, con el fin de mantener unida la organización con lealtad, confianza mutua demostrando un compromiso alto con la Universidad de Manizales.

Cuadro No. 11 Criterio del Éxito.

La organización define éxito en base al desarrollo de los recursos humanos, trabajo en equipo, compromiso de los empleados y preocupación por la gente.			
GRUPO	# PERSONAS	PROMEDIO	VARIACION
Sindicalizados	63	3,52	0,45
No sindicalizados	37	3,97	
La organización define éxito en base a tener los productos o servicios más innovadores y/o únicos, es una organización líder en su género.			
GRUPO	# PERSONAS	PROMEDIO	VARIACION
Sindicalizados	63	3,37	0,55
No sindicalizados	37	3,92	
La organización define éxito en base a ganar frente a sus competidores, el liderazgo competitivo dentro de su contexto es la clave.			
GRUPO	# PERSONAS	PROMEDIO	VARIACION
Sindicalizados	63	3,48	0,47
No sindicalizados	37	3,95	
La organización define éxito en base a eficiencia, entrega confiable y fluidez en la ejecución son críticas.			
GRUPO	# PERSONAS	PROMEDIO	VARIACION
Sindicalizados	63	3,46	0,49
No sindicalizados	37	3,95	

De acuerdo a la grafica no. 12, se realizo un análisis más puntual de los resultados logrados, e identifico los diferentes roles y grupos constituidos al interior de la Universidad de Manizales: Docentes, Administrativos con diferentes niveles académicos y según su desempeño en la estructura organizacional, se determinaron a partir de los diferentes grupos que componen la Universidad de Manizales se mostro un resultado enfocado a una cultura CLAN, acreditando aquellos valores que se poseen y que son compartidos por todo el personal de la Universidad de

Manizales. También pudimos apreciar que la cultura identificada es débil e inestable, ya que con el pasar de los años y de acuerdo a las diferentes normas y políticas que se establecen, con la rotación líderes y estructuras directivas, por periodos de 4, 8 o 12 años, hacen que la cultura organizacional no sea fuerte y sostenible, sin importar que los líderes de época sean considerados como mentores, que demuestren capacidad y disposición para promover la seguridad en el empleo, disminuyendo la incertidumbre que inciden negativamente en cada uno de los empleados de la Universidad.

Cuadro No. 12: Grupos sindicalizados

CULTURA CLAN	CULTURA ADHOCRÁTICA	CULTURA JERÁRQUICA	CULTURA MERCADO
GRUPO SINDICALIZADOS			
3,48	3,36	3,44	3,40

En el cuadro No. 13, el estudio nos proporcionó información de aquellas personas que no están asociadas a grupos sindicales dominantes, reconocen una obligación mas allá que solo laborar en la Universidad de Manizales, la cultura CLAN percibida por ellos está más arraigada y comparten más características con el estilo de dirección y estrategias de la Universidad, se identifican y visualizan el cambio de su entorno para lograr una sostenibilidad en el tiempo, participan de estos cambios y se caracteriza la confianza y afinidad que tiene con las directivas, donde los ven como mentores con propósitos de realizar una transición para alcanzar las metas.

Se percibió que la Universidad es como un lugar donde se labora con armonía y se vela por el personal de la misma, donde se establecen unos rasgos paternalistas ya marcados con su historia, que ante cualquier circunstancia económica empresarial incide el privilegio de tener una estabilidad laboral, sin importar el periodo misional de cada Rector y su desempeño ante una situación financiera, estos cambios de líder se puede convertir en un elemento de resistencia, ya que puede traer implicaciones desfavorables culturales y organizacionales, donde un cambio a los objetivos estratégicos puede aducir una pérdida o reducción de personal. Los trabajadores de la Universidad de Manizales no están acostumbrados a ser participes de una construcción como *“permitirnos caminar sobre la calzada de las incertidumbres en las que todos nos movemos”* sino que están acostumbrados a un habito pasivo, enajenado la responsabilidad y evitando los roles críticos que se puedan tener. La universidad posee una nueva visión “comunidad académica de excelencia, reconocida nacional e internacionalmente por su aporte a la cultura y al avance de la ciencia y la tecnología” partiendo desde lo interno y sus controles, y con una misión “principios de la solidaridad, la pluralidad, la equidad y la justicia social, despliega su acción educativa y cultural articulando los procesos de formación de profesionales críticos, creativos y comprometidos con el país” hacia lo externo, pero esta investigación arroja que hace falta una canalización y alineación de las fortalezas en relación a la cultura actual con respecto a la que se tenía y que la Universidad requiere a futuro para lograr estos objetivos estratégicos mencionados. Por ende es fundamental que la Universidad adopte una serie de esfuerzos de socialización de sus objetivos, comunicación estratégica que convoque a la inclusión de todos sus colaboradores para que se identifique con la Universidad de Manizales.

Cuadro No. 13: Grupos no sindicalizados

CULTURA CLAN	CULTURA ADHOCRÁTICA	CULTURA JERÁRQUICA	CULTURA MERCADO
GRUPO NO SINDICALIZADOS			
3,84	3,76	3,69	3,80

12. PROPUESTA DE INTERVENCION

Desarrollar el involucramiento de los empleados de la Universidad de Manizales con respecto a los objetivos estratégicos misionales, son técnicas de trabajo en equipo que nos ayudan a conocer la percepción que tienen los empleados de acuerdo a los cambios administrativos, permeando a todos y cada uno de los colaboradores que se deben adoptar nuevas estrategias de sostenibilidad económica. Crear una estructura deseada para fortalecer la cultura organizacional de la Universidad de Manizales, son actividades que deben estar ligadas a un sistema de recompensa, aduciendo que este puede ser favorable para una estabilidad laboral de todos o mejora en la calidad del empleo, mantener los canales de comunicación adecuados con los colaboradores es una de las estrategias que se debe realizar, no solo por protocolo, sino que también por el hecho de que cada individuo es tenido en cuenta, tienden a volverse participativos y productivos; mejorando la confianza, integración y evitando los rumores o ruidos laborales que hacen entorpecer el cambio institucional.

Determinar la planeación de la intervención de las principales actividades para el fortalecimiento de la cultura organizacional se considera oportuno siempre y cuando tenga una aprobación de aquellas personas implicadas en todos los niveles de responsabilidad como se muestra en la matriz:

1er. Nivel: Es aquella persona que tiene el punto de vista funcional para la Organización y que quiere llegar a un éxito propuesto.

2do. Nivel: Es responsable de comunicar y atraer la atención de todos los colaboradores y hacer que la idea o cambios en la organización sea respetada, y que todos participen colectivamente, la responsabilidad no puede recaer toda en el líder de la organización.

3er. Nivel: Es responsable de documentar toda la información a partir de la idea o cambio establecido y permear a todos los colaboradores para hacerlos partícipes de los cambios estructurales de la organización.

Cuadro No.14 Planeación de la Intervención

P	ACTIVIDAD		RESPONSABLE				RECURSOS	ENCUENTROS AL MES
			1er. Nivel	2do. Nivel	3er. Nivel	Dirigido a:		
P1	Fortalecer la participación y preparación de todos los colaboradores para los cambios de los objetivos estratégicos.	Rectoría	Planeación	Dir. Docencia → Docentes Dllo. Humano → Administrativos			4	
P2	Programas de socialización de los cambios y estructuras que permitan conocer la sostenibilidad económica de la Organización.	Planeación	Vicerrectoría	Dir. Docencia → Docentes Dllo. Humano → Administrativos		la Universidad cuenta con todos los recursos de infraestructura, audiovisuales y humanos, para mitigar el gasto financiero	4	
P3	Desarrollar actividades y compromisos en cada uno de los colaboradores para dimensionar el alcance de las estrategias y coherencia con su entorno laboral.	Rectoría	Vicerrectoría	Dir. Docencia → Docentes Dllo. Humano → Administrativos			4	
P4	Elaborar programas de fortalecimiento de competencias y recompensa para los colaboradores para asumir riesgos y permitir la innovación.	Rectoría	Vicerrectoría	Dir. Docencia → Docentes Dllo. Humano → Administrativos			4	
P5	Formación y capacitación con programas de creatividad para aumentar la capacidad de adaptación de la Universidad con el entorno para llegar al éxito.	Planeación	Vicerrectoría	Dir. Docencia → Docentes Dllo. Humano → Administrativos			4	

Realizar aquellas actividades discriminadas en el cuadro No. 16 para definir las estrategias organizacionales deseadas y que estas estén en consonancia con la cultura organizacional marcada, son procesos que se hacen necesarios y que deben tenerse en cuenta para promover de manera más armónica los cambios que se quieren implementar con los colaboradores y así identificar y liderar aquellos grupos dominantes que interactúan en la organización.

Cuadro No. 15 Realizar la Planeación.

H	DESCRIPCION		1er. Nivel	2do. Nivel	3er. Nivel	Dirigido a:	RECURSOS	ENCUENTROS MENSUALES	DURACION / HORAS	FRECUENCIA
	P1H1	Acciones para desarrollar la adopción e inclusión de los objetivos estratégicos de la Universidad de Manizales en cohesión entre los diferentes grupos y la cultura organizacional.	Rectoría	Planeación	Dir. Docencia Dllo. Humano	→ Docentes → Administrativos	la Universidad cuenta con todos los recursos de infraestructura, audiovisuales y humanos, para mitigar el gasto financiero	4	2	MENSUAL
		Acompañamientos personalizado por departamentos o dependencia para conocer la percepción que tienen los empleados acerca de los cambios en la filosofía administrativa,	Dir. Docencia Dllo. Humano		Decanos Jefes Inm.	→ Docentes → Administrativos		4	2	MENSUAL
	P2H2	Fortalecimiento de la comunicación entre las directivas y los colaboradores para facilitar el compromiso, empoderamiento e identidad, para identificar el impacto económico al interior de la Universidad de acuerdo a los lineamientos estratégicos.	Planeación	Vicerrectoría	Dir. Docencia Dllo. Humano	→ Docentes → Administrativos		4	2	MENSUAL
	P3H3	Desarrollar una cultura participativa para fortalecer las competencias básicas para desarrollar, actitudes y conductas para trabajar en equipo y fomentar la comunicación organizacional para disminuir problemas las barreras y problemas laborales.	Rectoría	Vicerrectoría	Dir. Docencia Dllo. Humano	→ Docentes → Administrativos		4	2	MENSUAL
	P4H4	Socialización de los planes de carrera, capacitaciones en los diferentes niveles de la organización, igualdad de oportunidades, realización y valores para crear expectativas laborales.	Rectoría	Vicerrectoría	Dir. Docencia Dllo. Humano	→ Docentes → Administrativos		4	2	MENSUAL
P5H5	Laboratorios de creatividad, de actitud para el cambio y flexibilidad en cada uno de los colaboradores en relación a su puesto de trabajo, para mejorar la capacidad de generar valor agregado a sus clientes.	Planeación	Vicerrectoría	Dir. Docencia Dllo. Humano	→ Docentes → Administrativos	4		2	MENSUAL	

La verificación de la información será de gran ayuda para promover el cambio, una de las principales claves del éxito es la de explicar el para qué se levanta la información, informando a las partes interesadas la gestión realizada, contribuyendo a formar una identidad entre los colaboradores.

Cuadro No. 16 Verificación de la Información.

V	RIESGO		RESPONSABLES	FRECUENCIA
	P1H1V1	Identificar y reconocer la percepción que tienen los empleados acerca de los cambios y filosofías administrativas, con esto se podría conocer impactos negativos para convertirlos a positivos.	Dirección Docencia	MENSUAL
			Desarrollo Humano	
	P2H2V2	Evidenciar las expectativas de la comunidad laboral, y relacionarlas con aquellas modificaciones que van a tener permanencia en la Universidad, ya que la transformación de la cultura organizacional puede declinar y resistirse el cambio .	Dirección Docencia	MENSUAL
			Desarrollo Humano	
	P3H3V3	Realizar ejercicios prácticos donde se conoce si los colaboradores están dispuestos al cambio y lo asimilara como un aprendizaje en su vida laboral	Dirección Docencia Desarrollo Humano	MENSUAL
		Se puede medir la capacidad de comunicación de los colaboradores para disminuir grados de incertidumbre con respecto a los cambios institucionales futuros, aumentando la confianza en la organización.	Dirección Docencia Desarrollo Humano	MENSUAL
		Permite evaluar los planes de cumplimiento y recompensa donde los colaboradores sienta que su mayor esfuerzo es recíproco.	Dirección Docencia Desarrollo Humano	MENSUAL
		Registro de eficiencia y compromiso.	Dirección Docencia Desarrollo Humano	MENSUAL
	P4H4V4	Proporciona autoevaluación en cada uno de los colaboradores para dimensionar que la estabilidad laboral hace parte de su responsabilidad.	Dirección Docencia Desarrollo Humano	MENSUAL
Evaluar el desempeño y actividades orientadas para garantizar el cumplimiento de las tareas necesarias para lograr los objetivos establecidos, se fortalece la participación		Dirección Docencia Desarrollo Humano	MENSUAL	
P5H5V5	Informe de gestión de los objetivos propuestos.	Dirección Docencia Desarrollo Humano	MENSUAL	
	Confrontar y analizar los resultados obtenidos con los objetivos establecidos, para medir el grado de éxito.	Dirección Docencia Desarrollo Humano	MENSUAL	

De acuerdo a la información recopilada se puede establecer formatos que puedan servir como indicadores y estos pueden ser adoptados para facilitar el manejo de las necesidades organizacionales y fortalecimiento de la cultura organizacional, también nos ayuda a comparar indicadores esenciales para la toma de decisiones futuras.

Cuadro No. 17 Acciones.

A	RESULTADOS		RESPONSABLES	FRECUENCIA
	P1H1V1A1	Elaborar y desarrollar las acciones correctivas para ajustar los resultados obtenidos	Desarrollo Humano	SEMESTRAL
		Identificar y fortalecer las necesidades de los colaboradores y partes interesadas.	Desarrollo Humano	SEMESTRAL
	P2H2V2A2	Dar a conocer todos los planes y acciones realizadas en conjunto por los diferentes medios institucionales .	Desarrollo Humano	SEMESTRAL
		Recopilar la aplicación de forma estructurada todos los procesos y acciones realizadas para fortalecer la cultura en la Universidad.	Desarrollo Humano	SEMESTRAL
	P3H3V3A3	Documentar, evaluar y enaltecer y comunicar aquellas propuestas y valores que hayan propuesto los colaboradores de la Universidad.	Desarrollo Humano	SEMESTRAL
		Establecer y asignar el rubro requerido para garantizar aquellos logros obtenidos en el fortalecimiento como: mitos, ritos, estructuras, fases de profesionalización.	Desarrollo Humano	SEMESTRAL
	P4H4V4A4	Analizar, corregir y mediar, los documentos obtenidos en las acciones y programas realizados.	Desarrollo Humano	SEMESTRAL
	P5H5V5A5	Informe fundamentales crear cohecciones con los grupos de trabajo.	Desarrollo Humano	SEMESTRAL
		Documentar todo lo relacionado a los planes de mejora por parte del area de GTH.	Desarrollo Humano	SEMESTRAL

Cuadro 18: Cronograma de aplicación de la intervención.

CRONOGRAMA DE APLICACIÓN PARA LA INTERVENCIÓN						
ACTIVIDAD POR MES						
FECHA DE INICIO	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
P1	Horas invertidas 16 H1 8 HORAS V1 8 HORAS					Dllo. Humano A
P2	Horas invertidas 16	H2 8 HORAS V2 8 HORAS				
P3	Horas invertidas 16		H3 8 HORAS V3 8 HORAS			
P4	Horas invertidas 16			H4 8 HORAS V4 8 HORAS		
P5	Horas invertidas 16				H5 8 HORAS V5 8 HORAS	
TOTAL DE HORAS					80	

13. RESULTADOS ESPERADOS

Los resultados de la presente investigación, muestran una serie de opiniones y pensamientos que permea a los Docentes y Administrativos de la Universidad de Manizales a involucrarse a un grupo sindical, para disminuir su grado de incertidumbre laboral, por ende el estudio de la cultura organizacional de la Universidad de Manizales es fundamental para entender la finalidad de crear un sistema administrativo integral, acorde y beneficioso para definir estrategias, fortaleciendo la confianza por medio de los artefactos reales y paralelos con el pensamiento estratégico, hasta llegar a una cultura deseada. Se puede decir que cultura participativa puede mejorar positivamente en tal circunstancia que no pueda inhibir la unión entre los rasgos dominantes sindicalizados de los que no se encuentran adheridos a ningún movimiento. De igual forma estos segmentos deben hacer parte de la planeación, como un rito para que se convierta en un formalismo que debe ser institucionalizado para cumplir a cabalidad con los lineamientos estratégicos, creando un compromiso social, logrando ampliar la brecha y compenetrar un enfoque que nos identifique como funcionarios capaces y eficientes, con aprendizajes donde se pueda establecer las relaciones laborales y políticas administrativas para encontrar un bien común y así lograr la seguridad y estabilidad de todos.

14. CONCLUSIONES

-Los mitos y ritos establecidos en periodos administrativos anteriores permitió que los colaboradores de la organización tuvieran un ambiente de satisfacción laboral, los beneficios fueron acordes y se establecían como una herencia o cotidianidad social históricamente acumulada por los diferentes aspectos económicos que se pactaban cada año entre los diferentes niveles jerárquicos institucionales.

-Implementar estrategias económicas que permitan dimensionar la mejor posición para un mejor horizonte sostenible, es una de las estrategias más arraigadas por parte de una dirección, donde ahondar y modificar los objetivos estratégicos son la pieza clave para cumplir con una metas propuestas, reemplazando las normas tradición verbal por una normatividad escrita, agitando las subculturas que allí subsisten, reemplazando los ritos, hábitos o demás valores de seguridad laboral adoptados con anterioridad, los cuales pueden impactar de manera negativa la cultura organizacional, donde cada individuo puede percibir la inhibición que se ha adoptado por parte de los niveles jerárquicos superiores, dando como resultado el decrecimiento del ambiente laboral de la confianza construida por otras organizaciones, acogiendo diferentes mecanismos de protección, atrayendo a los diferentes individuos e interiorizando y cimentando una cultura de defensa, generando un pensamiento desde su rol laboral una resistencia a los diferentes cambios organizacionales trazados desde su visión y misión.

15. RECOMENDACION

Se recomienda que la cultura de la Universidad de Manizales se oriente en torno a estimular e involucrar a cada uno de los empleados de la Institución para que sean innovadores, asumiendo riesgos en su trabajo y tomados en cuenta por parte de las Directivas, pero al mismo tiempo valorando la cultura organizacional existente para que de esta forma, los empleados de la Universidad se sientan comprometidos.

16. BIBLIOGRAFIA

García y Dolan (1997). *Gestión Organizacional*. Online

<http://gestionorganizacional.wordpress.com/13cultura-organizacional>

Gibson, J; Ivancevich, J & Donnelly, J. (2003) *Las Organizaciones*” 10° Edición México D.F. Editorial interamericana.

Hellriegel, D; Slocum, J Jr. (2004) *Comportamiento Organizacional*. 10° Edición. México D.F. Editorial Cengage

Hellriegel, D; Slocum, *Guía Cultura Organizacional.Dto. Administrativo de la Función Pública. República de Colombia*. Online:

<http://documentacion/ComponenteAmbienteControl/CulturalOrganizacional>. Pag18

KIM, C; ROBERT, Q (2005). *Diagnosing and Changing organizational culture: based on the competing values Framework*. New York: Addison Wesley. Editorial Board Addison-Wesley.

KIM, C.; QUINN, (2006) *Diagnosing and changing organizacional culture: based on the competing values framework*. San Francisco: Jossey-Bass,. (Business & Management Series). Editorial Board Addison-Wesley.

Kinicki, A; Kreitner R (2003) “*Comportamiento organizacional. Conceptos, problemas y prácticas*” México D.F. Editorial McGrawHill.

Marzal de Esaden A (s.f) “*Como nacieron los sindicatos*” edición 62 Barcelona Editorial Suramericana, Bogotá, 1977.

Méndez Álvarez C.E. “*TRANSFORMACION CULTURAL EN LAS ORGANIZACIONES. Un modelo para la gestión del cambio*” En: Colombia. Limusa Noriega editores 2006.

Régimen Laboral Colombiano Parte II Art. 20. *Código Sustantivo del Trabajo de Colombia* Artículo 353. Derechos de asociación. Editorial Temis, Bogotá 2012.

Riva B. (1971) *El código laboral y el sindicalismo en Colombia*. Editorial Legis 2012

SCHEIN, E. (1985) *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers. Editorial Prentice Hall.

Universidad Metropolitana. Anales. *Cultura y liderazgo de una empresa de servicios*. Borjas de Xena Leslie año 2009.

Anexo

Cuadro No. 19 Encuesta

INSTRUMENTO DE EVALUACION DE CULTURA ORGANIZACIONAL						
FUNCION QUE DESEMPEÑA		ADMINISTRATIVO	DOCENTE	DIRECTIVO	SINDICALIZADO	NO SINDICALIZADO
CUANTOS AÑOS LLEVA EN LA UNIVERSIDAD		0-1 AÑO	1-5 AÑOS	5-10 AÑOS	10-15 AÑO	MAS DE 15 AÑOS
DESCRIPCION		TOTALMENTE DESACUERDO, MUY MALO	DESACUERDO, MALO	INDIFERENTE, REGULAR	DE ACUEDO, BUENO	TOTALMENTE DE ACUEDO, BUENO
CARACTERISTICAS DOMINANTES		1	2	3	4	5
1	La organizacion es un lugar muy personal, la gente se siente como en una familia ampliada y se lleva muy bien.					
2	La organizacion es dinamica, innovadora y emprendedora, la gente esta dispuesta a asumir retos y tomar riesgos.					
3	La organizacion esta muy orientada a resultados, una preocupacion principal es lograr que se haga el trabajo., la gente es muy competitiva y orientada al logro.					
4	La organizacion es muy controlada y estructurada, los procedimientos formales generalmente gobierna lo que la gente hace, es muy disciplinada.					
LIDERAZGO ORGANIZACIONAL						
1	Se considera que el liderazgo de la organizacion ejemplifica el ser mentores , facilitadores y coachs.					
2	Se considera que el liderazgo de la organizacion ejemplifica el ser emprendedor, innovadro y arriesgado.					
3	Se considera que el liderazgo de la organizacion ejemplifica cierta agresividade, con proposito, y gran orientacion a resultados.					
4	El liderazgo en la organizacion se caracteriza por brindar un ejemplo de eficiencia, coordinacion y organizacion.					
GESTION DE EMPLEADOS						
1	El estilo para gestionar a los empleados se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participacion.					
2	El estilo de gestionar a los empleados se caracteriza por la libertad, por permitir y reconocer la toma de riesgos y la innovacion.					
3	El estilo de gestionar a los empleados se caracteriza por sus altos niveles de competitividad, fuertes demandadas hacia los resultados.					
4	El estilo de gestionar a los empleados se caracteriza por la estabilidad, conformidad, predecibilidad y estabilidad en las relaciones.					
PEGAMENTO ORGANIZACIONAL						
1	Lo que mantiene unida a la organizacion son la lealtad y confianza mutua, el compromiso con la organizacion es alto.					
2	Lo que mantiene unida a la organizacion son el compromiso con la innovacion y el desarrollo, existe un enfasis en estar a la vanguardia.					
3	Lo que mantiene unida a la organizacion son el enfasis en el logro y en el alcanzar las metas, la agresividad y el ganar son temas recurrentes.					
4	Lo que mantiene unida a la organizacion son las reglas formales y politicas, matener la fluidez de la organizacion es importante.					
ENFASIS ESTRATEGICO						
1	La organizacion enfatiza el desarrollo humano, la confianza, la apertura y la participacion persisten.					
2	La organizacion enfatiza la adquisicion de nuevos recursos y la creacion de nuevos retos, ttratar nuevas cosas y la busqueda de oportunidades es valorado.					
3	La organizacion enfatiza las acciones competitivas y el logro, alcanzar objetivos retadores y ganar en el mercado son caracteristicas dominantes.					
4	La organizacion enfatiza la permanencia y estabilidad, eficiencia, control y operaciones agiles son importantes.					
CRITERIOS PARA EL EXITO						
1	La organizacion define exito en base al desarrollo de los recursos humanos, trabajo en equipo, compromiso de los empleados y preocupacion por la gente.					
2	La organizacion define exito en base a tener los productos o servicios mas innovadores y/o unicos, es una organizacion lider en su genero.					
3	La organizacion define exito en base a ganar frente a suss competidores, el liderazgo competitivo dentro de su contexto es la clave.					
4	La organizacion define exito en base a eficiencia, entrega confiable y fluidez en la ejecucion son criticos.					