

---

# LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR: ELEMENTO CLAVE PARA FORTALECER EL APRENDIZAJE INSTITUCIONAL



## ORGANIZATIONAL CULTURE IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS: KEY ELEMENT TO STRENGTHEN INSTITUTIONAL LEARNING

Villadiego Sánchez, Levis Isabel

---

Levis Isabel Villadiego Sánchez  
levisvilladiego@umecit.edu.pa  
Universidad UMECIT, Panamá, Panamá

**DIALOGUS**  
Universidad Metropolitana de Educación, Ciencia y Tecnología,  
Panamá  
ISSN-e: 2644-3996  
Periodicidad: Semestral  
núm. 6, 2020  
[dialogus@umecit.edu.pa](mailto:dialogus@umecit.edu.pa)

Recepción: 29 Septiembre 2020  
Aprobación: 10 Noviembre 2020

URL: <http://portal.amelica.org/ameli/journal/326/3263236003/>

**Resumen:** El Desarrollo Organizacional es un aspecto medular a la hora de movilizar los procesos que integran el sistema escolar, hacia la implementación de estrategias de cambio educativo requeridos para abordar las situaciones educativas complejas, surgidas en una sociedad en constante evolución. Su campo de acción lo integran los elementos asociados a la cultura organizacional, soportados en el recurso humano que integra a las instituciones. Se trata entonces de sentar las bases culturales que generan visión compartida y cohesión social, aducidas en aprendizaje adaptativo y en consecuencia organizacional. Este es el reto al que se enfrentan las instituciones en todos los niveles educativos, en especial, la educación superior.

**Palabras clave:** Desarrollo Organizacional, Cambio Educativo, Liderazgo.

**Abstract:** Organizational development, is a core aspect at the moment of mobilizing the processes that integrates the school system, directed to the implementation of educational strategies of change required to approach the complex educational situation originated in a society in constant evolution. Its action field is based on the associated elements of organizational culture, supported by the human resources that integrate the institutions. It deals about setting the cultural bases that generates a social cohesion and a shared vision, showed in an adaptative learning and as a consequence, organizational. This is the challenge facing institutions at all educational levels, especially higher education.

**Keywords:** Organizational Development, Educational Change, Leadership.

## INTRODUCCIÓN

Los vertiginosos cambios que caracterizan a la sociedad de servicios e información, impregnada de multiculturalidad, revolución tecnológica e incertidumbre valorativa, implica retos de transformación a nivel estructural y organizacional de las instituciones educativas, para que pueda responder a las demandas

del siglo XXI; en consonancia con lo planteado por Tejada (2000) “educarse hoy exige adaptarse cultural, social, laboral, profesional y personalmente al ritmo del cambio y su velocidad, cifrado en claves de nuevas concepciones culturales, de producción, de relaciones sociales, económicas e industriales” (p.13).

En este sentido, a lo largo del presente artículo, se desarrollarán las premisas centrales sobre las cuales se argumenta la importancia de la cultura organizacional, como herramienta para consolidar climas organizacionales adaptados para gestionar procesos organizacionales enfocados en la eficiencia y efectividad de los alcances de los objetivos, logros y metas institucionales, teniendo como eje central de la implementación de las estrategias de cambio e innovación, el recurso humano, en el marco de una comunicación sana y la cultura como elemento de cohesión que sienta las bases para para el mejoramiento continuo.

El Desarrollo Organizacional (D.O), toma auge a inicios del siglo XX, desde una perspectiva empresarial, que luego fue tomando relevancia en el campo educacional y desde entonces, son variadas las conceptualizaciones sobre el tema; algunos autores lo consideran un método, una herramienta o una disciplina, que además trata sobre la evolución, el funcionamiento y la efectividad de las organizaciones, entendidas de acuerdo a lo planteado por Rivas (2009), como el sistema autónomo y formal, en el que el recurso humano, los roles, funciones y fuerzas, interactúan en torno a objetivos y metas institucionales.

Entre sus principales características se encuentran, es una actividad que posee un carácter gerencial o directiva, decidida, de acción ininterumpida, intencional, diseñada estratégicamente para responder a una necesidad de intervención (detectada a través de un diagnóstico y su respectivo análisis) y gestionar así el cambio, el cual permea y dinamiza, los

procesos y elementos que constituyen el sistema organizacional.

Así también, cabe destacar que ante la multiplicidad de variables que intervienen en el funcionamiento de las organizaciones, el ámbito de acción del Desarrollo Organizacional, son todas aquellas problemáticas relacionadas con el elemento humano, entre las cuales podemos destacar: la productividad, el clima organizacional, la cultura laboral, la comunicación, la calidad de las políticas o normas, entre otros.

Por otro lado, al abordar la importancia del Desarrollo Organizacional, se resalta las consecuencia de la implementación de las estrategias de cambio; esto es, la incertidumbre, la cual está asociada a la resistencia que puede ocasionar en los miembros de dicha organización, la implementación de una estrategia de cambio. En este sentido, el D.O se convierte en una herramienta para disminuir la resistencia al cambio, influyendo en los factores que determinan el comportamiento de los miembros de la organización según Torres (2009) y propiciando la transformación a largo plazo de las creencias, actitudes, valores, interacciones, estrategias y prácticas en los elementos visibles y subyacentes que constituyen la cultura organizacional; con la meta clara de mejorar los procesos y en consecuencia, elevar la capacidad individual y organizacional de enfrentarse con éxito a las problemáticas contextuales, lo que en palabras de Senge (1994), se conoce como una organización que aprende.

Atendiendo a esta conceptualización, el objetivo del Desarrollo Organizacional, es propiciar el sentido de identificación del personal con los elementos teleológicos de la organización, motivar el compromiso a través del trabajo en equipo y la visión compartida; lo que de acuerdo a Bennis & Nanus (2008), promueve el liderazgo transformacional, convirtiendo así a los líderes, en agentes de cambio.

En el ámbito de la educación superior, el Desarrollo Organizacional y la cultura organizacional se torna relevante a la hora de hacer una lectura adecuada y pertinente de las necesidades de los contextos (lo que le aportaría singularidad), articular acciones estratégicas para desarrollar la capacidad de adaptación entre los miembros y de todo el sistema, y responder efectivamente a los retos que implica los avances acelerados en materia de comunicación, tecnología y producción del conocimiento científico a través de la investigación. En este sentido, Uceró Omaña (s.f) afirma: La Cultura nos facilita un marco de referencia que nos permite tomar decisiones dentro de los límites de “la forma correcta de percibir, pensar y sentir...” (p. 16)

De acuerdo con este planteamiento González, Ochoa, & Celaya (2016), manifiestan:

Para lo anterior, en el contexto de las instituciones de educación superior, es necesario desarrollar estrategias que contribuyan a fortalecer una cultura innovadora, en la que los valores y las conductas predominantes respondan al desarrollo de las funciones sustantivas de formación, investigación y extensión. (p. 15)

En la actualidad, los desafíos giran en torno a las demandas contextuales en función de una economía global, el multiculturalismo y los beneficios corporativos que puede lograrse al aportar a la formación del talento humano, al trabajo y producción colaborativa (a nivel de áreas de formación y transdisciplinar), minimizando el impacto de la fuga de talentos, contribuyendo además a la generación de conocimiento científico, es decir, generando un aprendizaje no solo adaptativo, sino generativo.

Para ejemplificar lo expresado hasta este punto, se aborda la experiencia de la Universidad Nacional de Córdoba (Colombia), la cual a partir del año 2005 inicia su proceso de reorganización, implementación, mantenimiento y mejoramiento continuo de un sistema de Gestión de Calidad, bajo la norma internacional ISO 9001:2000 en la búsqueda de la acreditación institucional, de tal forma que se hiciera competitiva y respondiera a los retos en materia de formación, cualificación de los docentes, generación de conocimiento e impacto en la comunidad cordobesa, generando empleo y alianzas estratégicas con los entes gubernamentales y privados. La imagen 1, describe los elementos fundamentales de este proceso.



IMAGEN 1

Mapa de procesos Sistema de Calidad

Fuente: (Universidad de Córdoba, 2020)

Al analizar la imagen 1, es notorio que la base es en forma de columnas, lo cual es el recurso humano, representado en la comunidad universitaria e incluye además en sus procesos misionales, la investigación, la docencia y la extensión. Es así, como en el año 2019 y después de 14 años de trabajo mancomunado, el Ministerio de Educación Nacional otorga la Acreditación Institucional de Alta Calidad a la Universidad de Córdoba, convirtiéndose en un referente a nivel regional y nacional en Educación Universitaria Pública, por los logros alcanzados en la transformación de su sistema organizacional (procesos aislados, poco productivos, competitivos y atractivos ante los retos de la globalización) y por el impacto de los procesos de investigación en diferentes campos.

En consecuencia, el campo de acción del Desarrollo Organizacional, es la transformación de la cultura organizacional, para minimizar la resistencia al cambio, cuya base es el recurso humano y en consecuencia, elevar la capacidad de gestión organizacional, traducida en eficacia y eficiencia de la misma; lo que es entendido como el Aprendizaje Organizacional (Torres, 2009).

Desde esta perspectiva, Hernández Palomino (2017), plantea que los programas de intervención en la cultura organizacional, están enfocadas a motivar, movilizar los diversos referentes interpretativos hacia un

marco común que apunte en la dirección institucional, sobre la base de una comunicación sana, fluida; es decir, las personas adaptan también su marco cultural, alineándose o identificándose con los elementos teleológicos de la organización, hacia la consecución de los objetivos y metas planteados.

En consonancia con lo planteado por Fullan (2020), el reto de las instituciones de Educación Superior, en el marco del desarrollo Organizacional, está en hacer una excelente lectura de las necesidades de los contextos particulares, sin perder de vista el mundo globalizado, para poder responder a los niveles de competitividad exigidas en este marco de la sociedad del conocimiento, de la multiculturalidad y del gran impacto de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, con la producción de conocimiento científico a través de la generación de la investigación, para impactar así en la solución de las situaciones problemas relacionadas con el entorno (Ucero Omaña, s.f.).

Para ejemplificar lo anteriormente expuesto, se retoma dos organizaciones íconos en la educación del Municipio de Montería, Córdoba (Colombia), que por más de una década han ocupado el primer y segundo lugar a nivel municipal y Departamental en el ranking de las instituciones educativas con nivel muy superior. Se trata de la Institución Educativa Antonio

Nariño y la Institución Educativa Mercedes Ábrego .

Es importante analizar su estructura Organizacional, a la luz de lo planteado por González Cornejo (2019), tienen como elemento en común con la Universidad de Córdoba, que optaron por la certificación de procesos de calidad ISO 9001, de hecho de 61 Instituciones Educativas Públicas en el municipio de Montería, solo estas dos, cuentan en la actualidad con dicha certificación.

A lo largo de la última década, han ido consolidando sus procesos, se han enfocado en ser una oportunidad sólida para que los jóvenes accedan a la Educación Superior, en la búsqueda de su realización personal, profesional y social, en consecuencia son un sistema abierto, los equipos humanos de los diferentes estamentos, han asumido la responsabilidad de optimizar su eficiencia y efectividad, tiene claro los objetivos y centran su interés en conseguirlos. Así también, tratan abiertamente, con respeto y sobre todo con proactividad los problemas que se presenten, son parte de la solución y no del problema; lo que se traduce en alta tolerabilidad al conflicto. Reconocen públicamente los logros de los diferentes miembros de la comunidad educativa y se enorgullecen de ello, lo consideran como propio; esto es, tienen claro los criterios de recompensa.

Ambas tienen tolerancia al riesgo, ya que apuestan por la calidad, aún en medio de la negativa de los sindicatos a aplicar las normas técnicas de calidad, son conscientes de la importancia de la evaluación y el control como elementos que permiten la toma de decisiones y reorientación de procesos. En particular, el Programa Todos a Aprender, ahí se aplica con éxito, mientras que en otras instituciones son reacios a las observaciones y/o sugerencias, revisión de planes y proyectos, entre otros aspectos.

Tienen conformados equipos de trabajo, con procesos de pertenencia consolidados, entregan su tiempo, incluso extra para desarrollar las actividades con calidad y éxito. Se convierten así, en un referente de gran interés para analizar las acciones exitosas y replicarlas en contextos similares o fuente de inspiración para mejorar los procesos en instituciones que se mantienen estancadas, ancladas a procesos que no responden a criterios de calidad. Resultaría motivante e interesante evaluar estos aspectos mencionados por González Cornejo (2019), en las Instituciones caracterizadas por su bajo logro.

Finalmente, se explicitan los ámbitos de acción del Desarrollo Organizacional y se destaca la importancia de los indicadores de gestión, como elementos dinamizadores de la

evaluación de los procesos organizacionales, a saber. Uno de los principales ámbitos de acción del D.O, son los Procesos Humanos, entre los cuales está el liderazgo, la comunicación, el clima organizacional, luego la Instrucción Estratégica, que comprende la misión, visión y valores organizacionales, alineados con el funcionamiento institucional, en tercera instancia, las Tecnoestructural, asociado a los métodos, procedimientos y técnicas de trabajo; y por último la Administración Humana, asociada a las prestaciones, salarios y seguridad social.

En cuanto a los Indicadores de Gestión, entendidos de acuerdo a lo planteado por Reinoso Lastra & Uribe Macías (2009), como “unidades de medida del desempeño organizacional” (p. 222), son definidas para monitorear los estados del arte de los desarrollos de los procesos, gestiones, dependencias y componentes de las organizaciones. Los resultados de dicha medición, se convierten en un referente para el direccionamiento estratégico de las acciones, lo que a su vez promueve el mejoramiento continuo.

Llevándolo al campo contextual, en Colombia, desde El Ministerio de Educación Nacional, se promueve La Guía 34, como orientación para el proceso de evaluación de las gestiones institucionales: Directiva, Administrativa, Académica y de la Comunidad; contiene una serie de procesos e indicadores que son valorados por los miembros de la Comunidad Educativa al finalizar cada año escolar a través de una autoevaluación institucional y los resultados, son el insumo para el diseño, implementación y evaluación de un Plan de Mejoramiento Institucional o P.M.I, que se convierte en la ruta a seguir durante el año escolar vigente.

## CONCLUSIONES

En el ámbito del Desarrollo Organizacional, se destaca la cultura organizacional, como elemento fundamental para diseñar programas de intervención o cambio, que permita dinamizar los referentes conceptuales, culturales y teleológicos de los diversos actores de las organizaciones, hacia los referentes que propenden por una visión compartida, lo que se traduciría en metas, objetivos, acciones, tareas e indicadores de monitoreo de la gestión de las organizaciones, con un carácter común.

Los programas de intervención del Desarrollo Organizacional, no solo transforman los referentes organizacionales, sino también, los personales. La base del diseño está cimentada en el diagnóstico que se haga del D.O, para lo cual se requiere la acción estratégica e intencional de expertos en la materia.

En la medida en que las organizaciones enrutan sus procesos en el mejoramiento de los elementos culturales que afectan el clima organizacional, la organización a su vez va optimizando su funcionamiento, hacia el denominado mejoramiento continuo, lo que se traduce en aprendizaje organizacional y aumento de la capacidad de gestión.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bennis, W., & Nanus, B. (2008). *Líderes. Estrategias para un liderazgo eficaz*. Barcelona: Paidós Ibérica, S.A.
- Fullan, M. (2020). *Liderar en una cultura de cambio*. (J. Ross, Trad.) Madrid: Ediciones Morata.
- González Cornejo, A. (2019). *Desarrollo Organizacional de la A a la Z*. PACJ. <https://elibro.net/es/ereader/umecit/40938?page=4>
- González, R., Ochoa, S., & Celaya, R. (2016). Cultura organizacional y desempeño en instituciones de educación superior: implicaciones en las funciones sustantivas de formación, investigación y extensión. *Universidad y Empresa*, 18(30), 13-31. doi:<http://dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.30.2016.01>
- Hernández Palomino, J. (2017). *Desarrollo Organizacional, Teoría, Prácticas y Casos*. Pearson Educación. <https://elibro.net/es/ereader/umecit/38090?page=5>
- Reinoso Lastra, J., & Uribe Macías, M. (2009). Los indicadores de Gestión y su relación con la Cultura Organizacional. Sello Editorial Universidad del Tolima. <https://elibro.net/es/ereader/umecit/71131?page=6>
- Rivas, J. (2009). *Desarrollo Organizacional*. El cid Editores. <https://elibro.net/es/lc/umecit/titulos/28653>
- Senge, P. (1994). *La Quinta disciplina en la práctica*. España: Granica.
- Tejada, J. (4 de abril de 2000). LA EDUCACIÓN EN EL MARCO DE UNA SOCIEDAD GLOBAL: ALGUNOS PRINCIPIOS Y NUEVAS EXIGENCIAS. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=249712>
- Torres, S. (2009). *Desarrollo organizacional*. El Cid Editor. <https://elibro.net/es/lc/umecit/titulos/28750>

- Uceró Omaña, J. (s.f.). Cultura organizativa y cambio en la empresa. DOCPLAYER: <https://docplayer.es/16608177-Cultura-organizativa-y-cambio-en-la-empresa.html>
- Universidad de Córdoba. (2020). Sistema de Gestión de la Calidad. [http://docsigec.www3.unicordoba.edu.co/web/uploads/documentos/MGDC003\\_ManualdelSistemaIntegraldeGestindelaCalidad\\_3.pdf](http://docsigec.www3.unicordoba.edu.co/web/uploads/documentos/MGDC003_ManualdelSistemaIntegraldeGestindelaCalidad_3.pdf)