

Fortalecimiento de la cultura organizacional en las universidades

Strengthening organizational culture in universities

Cadena - Reyes, Elsa Jimena^{1*}

¹ Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra

* ejcadena@pucesi.edu.ec

DOI: <https://doi.org/10.26871/killkanasocial.v7i3.1414>

Resumen

La cultura organizacional desempeña un papel crucial en las universidades, influyendo en su identidad, desempeño académico, innovación, colaboración y satisfacción del personal. Este artículo, basado en revisión de literatura, presenta la definición de la cultura organizacional y los aspectos claves de la misma; resalta la importancia de la cultura organizacional en las instituciones de educación superior, los elementos, factores internos y externos que influyen en la misma, así como los retos y los desafíos a los que se enfrenta. Finalmente detalla algunas estrategias para el fortalecimiento de la cultura organizacional en las universidades. Con este trabajo se aporta una reflexión para líderes y personal de gobierno de las universidades que pueda ser insumo para la mejora de sus instituciones.

Palabras claves: Cultura organizacional; fortalecimiento organizacional; universidad, instituciones de educación superior.

Abstract

Organizational culture plays a crucial role in universities, influencing their identity, academic performance, innovation, collaboration, and staff satisfaction. Based on a literature review, this article defines organizational culture and its essential aspects. It highlights the importance of organizational culture in higher education institutions, the internal and external elements and factors that influence it, as well as the challenges it faces. Finally, it outlines some strategies for strengthening organizational culture in universities. This work reflects university leaders and governance personnel that can be used as input to improve their institutions

Keywords: Organizational culture, organizational strengthening; university, higher education institutions.

1. Introducción

La cultura organizacional desempeña un papel fundamental en cualquier organización al proporcionar un marco de referencia para sus miembros y establecer pautas sobre cómo comportarse dentro de la misma. La importancia de la cultura organizacional radica en la percepción interna y externa de la empresa. El ámbito interno se refiere a la forma en que una institución educativa se relaciona con sus colaboradores, las políticas internas, el clima laboral y la remuneración. Por otro lado, el ámbito externo se refiere al comportamiento de la organización hacia el exterior, incluyendo la imagen corporativa y el impacto de sus colaboradores (Bueno Campos, 2003).

Es esencial que la cultura organizacional sea coherente y permita a los colaboradores identificarse con los valores y la identidad transmitida, lo que contribuye a ofrecer un servicio óptimo que combina calidad y calidez. Esto no solo crea una imagen corporativa sólida, sino que también fomenta la fidelización y captación de nuevos clientes. Las instituciones de educación superior deben ofrecer altos estándares de calidad, comenzando desde el primer contacto que los colaboradores tienen con su entorno y sus clientes externos (Beltrán Maldonado & Palomino Llanos, 2014).

La satisfacción del cliente es un elemento crucial para el crecimiento y la sostenibilidad de cualquier organización, ya que se relaciona con la percepción y respuesta de los consumidores hacia los productos o servicios ofrecidos por una marca. En el contexto del sector educativo, este concepto no es menos relevante y tiene un impacto directo o indirecto en la reputación y prestigio de la institución. (Ramos & Tejera, 2017). Las organizaciones que logran la satisfacción de sus clientes internos y externos obtienen beneficios como la lealtad, la motivación, la promoción gratuita y una mayor participación en el mercado, lo que se traduce en un aumento de clientes.

Dentro de los objetivos organizacionales, es crucial considerar las relaciones entre los colaboradores, ya que estas definen el clima institucional y son un factor distintivo de una empresa frente a otras. Para cuidar y fomentar la comunicación interna, es fundamental contar con las herramientas adecuadas. Además, es importante comprender las necesidades de los clientes internos y externos, así como identificar la cultura organizacional que influye en el comportamiento del personal, lo que permitirá desarrollar estrategias coherentes para el cumplimiento de la misión y visión de la organización (Segredo Pérez et al., 2017); por tanto, se generarán estrategias coherentes que conduzcan a la organización al cumplimiento de su misión y visión.

Este trabajo define algunos conceptos fundamentales de la cultura organizacional de las Universidades y plantea los elementos importantes para fortalecerla. Además, proporcionará estrategias prácticas y recomendaciones para promover una cultura organizacional sólida en el entorno universitario.

La cultura organizacional en las universidades desempeña un papel crucial en la formación de la identidad y el carácter de la institución académica. Se refiere a los valores, creencias y comportamientos compartidos que influyen en las actividades de la comunidad universitaria, promoviendo la colaboración, el compromiso, la innovación y el éxito académico. La comunicación efectiva y transparente en todos los niveles, desde la alta dirección hasta el personal administrativo y docente, es fundamental para fortalecer esta cultura. Además, el

liderazgo inspirador y la promoción del crecimiento y desarrollo continuo a través de programas de capacitación y oportunidades de aprendizaje, refuerzan la cultura organizacional. Estos elementos se enfocan en crear un ambiente de trabajo motivador y estimulante, demostrando el compromiso de la universidad con el desarrollo individual y colectivo.

Esta revisión se llevó a cabo mediante la búsqueda de literatura académica y estudios previos relacionados con la cultura organizacional en las universidades, seleccionando estudios relevantes que abordan aspectos clave de la cultura organizacional en las universidades.

2. Desarrollo

2.1 Definición y conceptos clave

La cultura organizacional es un aspecto relevante en la organización debido a los cambios del entorno que influyen en el comportamiento interno de la empresa. Cabrera Artunduaga et al., (2022) consideran que está principalmente generada y mantenida por el recurso humano de las empresas. La cultura organizacional se define como el conjunto de símbolos, valores, creencias y comportamientos compartidos por los miembros de una organización, que constituye la personalidad de la empresa y determina las reglas de convivencia (Segredo Pérez et al., 2017). El clima laboral, por su parte, es un reflejo de la cultura organizacional y se define como la percepción de los colaboradores sobre su ambiente de trabajo y los factores que intervienen en su desempeño (Ramos & Tejera, 2017b). Está influenciado por las políticas de gestión de las personas, los estilos de liderazgo, la justicia en el trato, las relaciones interpersonales, entre otros. Por lo tanto, según Olaz (2009) el clima organizacional afecta directamente el comportamiento y las relaciones dentro de la organización, así como el cumplimiento de los objetivos.

El clima organizacional es el resultado de un proceso influenciado por las inercias culturales de la organización. Se clasifica en dimensiones como el ambiente físico, las características estructurales, el ambiente social, las características personales y el comportamiento organizacional. Estas dimensiones interactúan con las características personales y organizacionales para determinar el clima (Olaz, 2009).

Según Valencia (2011) el clima organizacional tiene una relación directa con la cultura organizacional. El clima refleja la interacción entre las características personales y organizacionales, y está determinado por la percepción de los colaboradores. Además, las estructuras del sistema organizacional producen un clima determinado que forma parte de sus miembros. La medición del clima organizacional es importante para detectar problemas y mejorar el ambiente de trabajo. El clima puede influir en la productividad, el comportamiento y el desempeño laboral (Huaita Acha & Luza Castillo, 2018).

Algunas escalas utilizadas para medir el clima organizacional incluyen la estructura, la responsabilidad, la recompensa, el desafío, las relaciones, la cooperación, los estándares, el conflicto y la identidad (Rubio Sánchez, 2016).

Basados en una propuesta elaborada por (Segredo Pérez et al., 2017), en la tabla 1 se visualiza de manera clara diversos factores que intervienen en la cultura organizacional:

Tabla 1: Factores del clima organizacional

Factores	Descripción
Organización con un propósito	Se describe como la necesidad de las empresas de mantener colaboradores o comunidades de pasión, e indicar que la "pasión" es un multiplicador de la realización humana.
Selección	Radica en la importancia de incorporar el mejor talento humano y retenerlo, en la actualidad muchos colaboradores una vez que conocen la organización y el estado del clima, no permanecen en la misma por un periodo prolongado de tiempo.
Reducir el miedo e incrementar la confianza	Se refiere a que muchos colaboradores una vez establecidos en las organizaciones tienen miedo a ser despedidos, los sistemas de control de la administración clásica reflejan desconfianza en el compromiso y competencias de los empleados y tienden a focalizarse en las sanciones para asegurar cumplimiento, atentando contra la adaptabilidad, la innovación y el compromiso.
Alto nivel de remuneración y vínculo con el desempeño	Se considera que un colaborador bien remunerado y con alto desempeño en sus funciones, contribuirá en tener un clima organizacional estable.
Equidad y justicia	Es un factor importante para el clima organizacional, se logra identificar cuando los colaboradores son valiosos y valorados, en consecuencia se logra con una comunicación clara y transparente.
Formación	La formación se valora como parte fundamental de la organización, el entrenamiento mejora habilidades y competencias, un colaborador que recibe entrenamiento siente cierta obligación de retribuir con mayor esfuerzo y compromiso.
Equipos autogestionados, trabajo en equipo y liderazgo	Se considera a las instancias de participación e información oportuna a todo nivel, equipos con roles claros y flexibles, ambientes de trabajo percibidos como justos, promover el respeto, entre otros.
Compartir información	Las organizaciones deben tener como política compartir información con todos los colaboradores, no hacerlo genera sentimiento de incertidumbre entre todos los trabajadores de la organización.
Organización Sustentable	Las organizaciones anteponen los beneficios propios de cada organización, lo que conlleva a desmotivar a los colaboradores, considera que las organizaciones deben reflejar los valores de comunidad y ciudadanía reconociendo la interdependencia de todos los grupos de partes interesadas.

Fuente: Segredo Pérez et al., 2017

Como se ha indicado, la cultura organizacional de una institución se ve influenciada por una serie de factores clave. Estos factores incluyen la claridad en el propósito de la organización, la selección y retención del mejor talento, la reducción del miedo y el fomento de la confianza, una remuneración adecuada ligada al desempeño, la equidad y justicia en el trato, la importancia de la formación y el desarrollo de habilidades, la promoción de equipos autogestionados y un liderazgo efectivo, así como la política de compartir información de manera transparente. Todos estos elementos contribuyen a crear un clima organizacional favorable que promueva la adaptabilidad, la innovación y el compromiso de todos los miembros de la institución.

2.2. Importancia de la cultura organizacional en las universidades

La cultura organizacional desempeña un papel crucial en el contexto universitario, ya que influye en el desarrollo y el éxito de la institución. Una cultura organizacional sólida y positiva en las universidades se basa en valores compartidos, creencias y normas que guían el comportamiento y las prácticas en la comunidad académica (Añez & Chacín -Venezuela, 2006). Estos son los principales aspectos que demuestran su relevancia:

- **Identidad institucional:** La cultura organizacional define la identidad de una universidad y la distingue de otras instituciones de educación superior. Establece los valores fundamentales y las características únicas que definen la institución y su misión (Jaramillo González & Ortiz García, 2011). Al tener una identidad institucional clara, las universidades pueden atraer y retener a estudiantes, profesores y personal que se alineen con sus valores y objetivos.
- **Desempeño académico:** Una cultura organizacional sólida en las universidades fomenta la excelencia académica. Cuando los valores y las expectativas están alineados en toda la institución, se crea un entorno que promueve la calidad en la investigación, la enseñanza y el aprendizaje (Jaramillo González & Ortiz García, 2011). Esto contribuye a la reputación académica de la universidad y al éxito en la formación de estudiantes competentes y preparados para el futuro.
- **Innovación y creatividad:** Una cultura organizacional positiva estimula la innovación y la creatividad en las universidades. Una cultura que fomente la apertura, el pensamiento crítico y el intercambio de ideas promueve la generación de conocimiento nuevo y la búsqueda de soluciones creativas a los desafíos (Lora Guzmán et al., 2020). Esto impulsa la investigación y el desarrollo de nuevas formas de enseñanza y aprendizaje.
- **Colaboración y trabajo en equipo:** Una cultura organizacional sólida fomenta la colaboración y el trabajo en equipo en las universidades. Al promover la comunicación abierta, el respeto mutuo y la participación activa, se facilita la colaboración entre profesores, investigadores y personal administrativo (Ojeda García & Pérez Hernández, 2012). Esto conduce a la creación de sinergias, el intercambio de conocimientos y la realización de proyectos conjuntos que fortalecen la institución.
- **Compromiso y satisfacción del personal:** Una cultura organizacional positiva mejora el compromiso y la satisfacción del personal en las universidades. Cuando los valores de la institución están alineados con los valores individuales de los miembros del personal, se promueve un sentido de pertenencia y propósito (Ojeda García & Pérez Hernández, 2012). Esto aumenta la motivación, el rendimiento laboral y la retención del talento en la universidad.

La cultura organizacional desempeña un papel crucial en las universidades, influyendo en su desarrollo y éxito. Una cultura sólida se refleja en la identidad institucional, atrayendo a quienes se alinean con sus valores y objetivos. Además, promueve la excelencia académica, estimula la innovación y la creatividad, fomenta la colaboración y el trabajo en equipo, y mejora el compromiso y la satisfacción del personal. Estos aspectos son clave para fortalecer

la reputación y formar estudiantes competentes. Una cultura organizacional positiva impulsa el crecimiento y la excelencia en las universidades.

2.3. Elementos de la cultura organizacional en las universidades

A continuación, se detallan algunos elementos que conforman la cultura organizacional en las universidades:

- **Valores y creencias compartidos:** Los valores y creencias son principios fundamentales que guían el comportamiento y las decisiones de una organización. En el contexto universitario, estos valores pueden incluir la excelencia académica, la libertad académica, la diversidad y la equidad. Como señala Méndez Álvarez (2019) proporcionan una base sólida a la cultura organizacional en las universidades, estableciendo identidad y propósito.
- **Normas y comportamientos:** Las normas son reglas y pautas que rigen el comportamiento de los miembros de una organización. En las universidades, estas normas pueden abarcar aspectos como la ética académica, la participación en la vida estudiantil y la colaboración entre profesores y estudiantes. Del mismo modo las normas y comportamientos fomentan y mantienen las relaciones laborales en las universidades, influyendo en la calidad de la enseñanza, la investigación y el servicio (Méndez Álvarez, 2019).
- **Símbolos y prácticas:** Los símbolos y prácticas representan expresiones tangibles de la cultura organizacional en el ámbito universitario. Estos elementos pueden abarcar emblemas, logotipos, ceremonias de graduación y eventos especiales, entre otros. Su presencia y significado promueven un sentido de comunidad y pertenencia, generando un ambiente inspirador y motivador tanto para estudiantes como para profesores. A través de estos símbolos y prácticas, se fortalece la identidad institucional y se crea un ambiente propicio para el aprendizaje y la colaboración.
- **Estructura organizativa:** La estructura organizativa se refiere a la forma en que se organizan y coordinan las actividades dentro de la universidad. Puede incluir aspectos como la distribución del poder, la toma de decisiones y los mecanismos de comunicación. De manera que puedan influir en la forma en que se desarrollan y promueven las políticas institucionales, afectando la cultura organizacional en su conjunto.

2.4. Factores que influyen en la cultura organizacional en las universidades:

La cultura organizacional en las universidades puede estar influenciada por una variedad de factores internos y externos. Algunos de los factores clave que pueden afectar la cultura organizacional son:

Factores internos:

- **Estructura organizativa:** La forma en que se organiza una universidad, ya sea

jerárquica, matricial u otra, puede afectar la cultura organizacional al determinar la forma en que se toman las decisiones, se comunican las ideas y se distribuye el poder dentro de la institución (Carola Zenteno-Hidalgo & Andrés Durán Silva, 2016).

- **Valores institucionales:** Los valores y principios fundamentales de una universidad pueden moldear la cultura organizacional. Estos valores pueden incluir la búsqueda de la excelencia académica, la equidad, la diversidad, la inclusión y el compromiso con la comunidad.
- **Liderazgo:** El estilo de liderazgo de los directivos y académicos influye en la cultura organizacional. Un liderazgo participativo y orientado al cambio puede fomentar una cultura de innovación y colaboración, mientras que un liderazgo autoritario puede generar una cultura de control y resistencia al cambio (Bueno, 2003).
- **Comunicación interna:** La comunicación interna es un elemento crucial en la cultura organizacional, ya que contribuye a la identidad y la imagen interna de las organizaciones (Muñoz Zapata & Valencia Rey, 2015). En las instituciones de educación superior, se ha encontrado que la calidad del servicio ofrecido está estrechamente relacionada con el nivel de satisfacción de los profesionales que trabajan en ellas, lo cual está vinculado con la valoración del clima laboral (Chiang Vega et al., 2010). Es importante utilizar herramientas como las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) para facilitar el proceso de comunicación y el flujo de información. La comunicación interna establece un flujo comunicacional entre los colaboradores, y se deben considerar modelos flexibles que permitan la interacción entre ellos (Muñoz Zapata & Valencia Rey, 2015).

Factores externos:

- **Entorno socioeconómico:** El contexto social y económico en el que opera una universidad puede influir en su cultura organizacional. Por ejemplo, las restricciones presupuestarias y las demandas de rendición de cuentas pueden generar una cultura de eficiencia y resultados medibles (Ramos & Tejera, 2017c; Rodríguez Martín & Paez, 2009).
- **Marco normativo y político:** Las políticas gubernamentales y las regulaciones relacionadas con la educación superior pueden afectar la cultura organizacional de las universidades. Estas políticas pueden promover o limitar la autonomía académica, la diversidad y la igualdad de oportunidades.
- **Demanda y perfil estudiantil:** Las características de los estudiantes y sus demandas también pueden influir en la cultura organizacional de una universidad. Por ejemplo, una institución con una alta proporción de estudiantes internacionales puede desarrollar una cultura de apertura y multiculturalismo.

2.5. Retos y desafíos en el fortalecimiento de la cultura organizacional en las universidades

En el fortalecimiento de la cultura organizacional en las universidades pueden surgir diversos retos y desafíos. A continuación, se presentan algunos obstáculos comunes y posibles

soluciones para abordarlos:

- **Falta de alineación entre los valores institucionales y la cultura real:** En ocasiones, puede existir una brecha entre los valores declarados de la universidad y la cultura real que prevalece en la institución. Para superar este desafío, es fundamental realizar un análisis profundo de la cultura organizacional existente y alinearla con los valores institucionales. Esto implica identificar las prácticas y comportamientos que están en contradicción con los valores deseados y desarrollar estrategias para promover una mayor coherencia (Ojeda García & Pérez Hernández, 2012).
- **Resistencia al cambio:** La implementación de un cambio cultural puede enfrentar resistencia por parte de los miembros de la comunidad universitaria. Algunos profesores y personal administrativo pueden estar arraigados en prácticas y valores establecidos. Para abordar este desafío, es importante comunicar de manera efectiva los beneficios del cambio y fomentar la participación activa de todos los miembros en el proceso de cambio. Se pueden llevar a cabo programas de capacitación y sensibilización para promover una comprensión y aceptación más amplias de la cultura organizacional deseada (Rivera Porras et al., 2018).
- **Fragmentación y diversidad cultural:** Las universidades suelen ser entornos diversos, con una amplia gama de facultades, departamentos y grupos de interés. Esto puede llevar a la existencia de subculturas dentro de la institución, lo que dificulta la creación de una cultura organizacional unificada. Una posible solución es fomentar la colaboración interdisciplinaria y la comunicación abierta entre los diferentes grupos. También es importante establecer mecanismos de participación y toma de decisiones que promuevan la integración y la cohesión (Rivera Porras et al., 2018).
- **Falta de liderazgo comprometido:** El liderazgo comprometido y consistente es fundamental para fortalecer la cultura organizacional. Sin embargo, puede haber desafíos relacionados con la falta de liderazgo efectivo o la rotación frecuente de líderes. Es importante desarrollar y capacitar a líderes que estén comprometidos con los valores institucionales y que puedan influir en la cultura organizacional a través de su ejemplo y acciones. Asimismo, se deben establecer mecanismos de sucesión y desarrollo de liderazgo para garantizar la continuidad del enfoque en la cultura organizacional (Jaramillo González & Ortiz García, 2011).
- **Falta de recursos y apoyo institucional:** El fortalecimiento de la cultura organizacional requiere recursos y apoyo institucional adecuados. La falta de presupuesto, tiempo y personal dedicado puede obstaculizar los esfuerzos para fortalecer la cultura. Para abordar este desafío, es necesario que la alta dirección y los responsables de la toma de decisiones asignen recursos suficientes y brinden apoyo institucional a las iniciativas relacionadas con la cultura organizacional. Esto puede incluir la asignación de presupuesto específico, la creación de estructuras de apoyo y la inclusión de la cultura organizacional en los planes estratégicos de la universidad (Ojeda García & Pérez Hernández, 2012).

A pesar de los desafíos que enfrentan las universidades para fortalecer la cultura organizacional, es posible abordarlos con una estrategia adecuada, que incluya la comunicación

efectiva, el análisis de la cultura existente, el fomento de la colaboración y el compromiso del liderazgo.

2.6. Estrategias de fortalecimiento de la cultura organizacional

En relación a la cultura académica, su fortalecimiento resulta fundamental en una institución de educación superior, ya que permite abordar problemas de manera racional, aplicando la inteligencia y el conocimiento para resolver conflictos (Cardozo Rodríguez & Méndez Martínez, 2021). Esta cultura se caracteriza por seguir pautas de comportamiento basadas en un enfoque científico, donde las teorías son consideradas como hipótesis provisionales sujetas a prueba con el tiempo.

Mantener una cultura organizacional saludable se percibe como una necesidad para crear organizaciones saludables en su conjunto (Grueso Hinestroza et al., 2014). Estas organizaciones se distinguen por su capacidad para mantener un entorno de trabajo positivo, especialmente en momentos de cambios sociales y económicos. Para lograrlo, se requiere una cultura adecuada, un clima positivo y prácticas que promuevan la salud y la seguridad tanto a nivel individual como organizacional.

Las estrategias de fortalecimiento de la cultura organizacional pueden abordar distintos aspectos que influyen en la gestión estratégica, la calidad educativa, la gestión del conocimiento y el liderazgo transformacional en una institución (Chung Alva & Vásquez Villanueva Salomón, 2017). El objetivo principal es aprovechar el capital intelectual de los docentes y el personal administrativo, a fin de mejorar la satisfacción laboral de los colaboradores.

Cardozo Rodríguez & Méndez Martínez (2021) plantean un esquema para fortalecer la cultura organización de una empresa (Fig. 1).

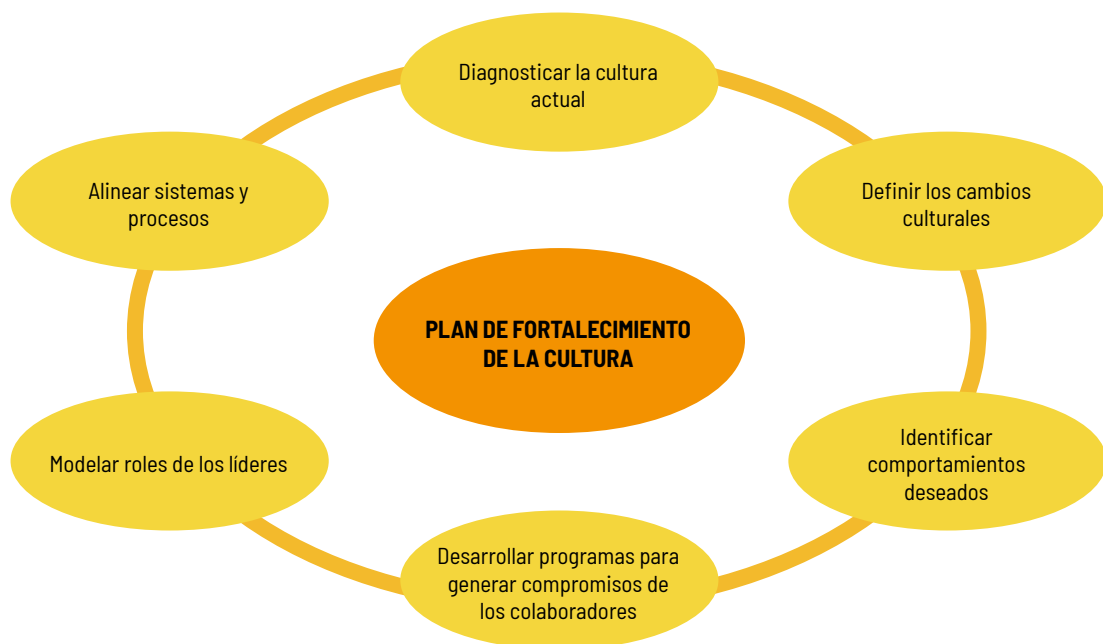


Figura 1: Esquema de fortalecimiento de la cultura organizacional (Cardozo Rodríguez & Méndez Martínez, 2021)

Este esquema presenta el fortalecimiento de la cultura organizacional que implica una serie de pasos clave. En primer lugar, se debe realizar un diagnóstico de la cultura actual para comprender los valores y comportamientos existentes. A continuación, se definen los cambios culturales necesarios y se identifican los comportamientos deseados que reflejen los nuevos valores. Se desarrollan programas para generar el compromiso de los colaboradores, involucrándolos a través de la comunicación y capacitación. Además, se modelan los roles de los líderes como ejemplos a seguir y se alinean los sistemas y procesos de la organización con la cultura deseada. Estos pasos, junto con la retroalimentación continua, la comunicación abierta y la promoción de la participación y colaboración, contribuyen al fortalecimiento de la cultura organizacional y su evolución constante. Además de estos pasos, es importante tener en cuenta otros aspectos como el establecimiento de mecanismos de retroalimentación continua, la creación de espacios de comunicación abierta y la promoción de la participación y la colaboración entre los colaboradores. Estos elementos contribuyen a fortalecer aún más la cultura organizacional y a mantenerla en constante evolución y mejora.

Referirse a la implementación de estrategias para fortalecer la cultura organizacional implica un gran reto, por lo que Méndez (2019) sugiere que, para crear y mantener la cultura de la organización, y además poder visibilizar resultados exitosos se debería seguir las estrategias que se mencionan en la tabla 2:

Tabla 2: Estrategias para crear o potenciar una cultura organizacional

Pasos	Descripción
Formación del equipo de trabajo	Se debe asignar las personas líderes y responsables del proyecto, teniendo en cuenta que deberán ser personas que conozcan la finalidad del mismo, y estén dispuestas a trabajar en las mejoras de la empresa, se puede integrar el equipo con colaboradores pertenecientes al área de Recursos Humanos, también podría involucrarse al área de Marketing, y no hay que olvidarse de sumar a este reto al CEO de la organización, ya que al estar enterado del proyecto y estar de acuerdo con su implementación y resultados que se obtendrá del mismo, se evitará el apareamiento de barreras desde su cargo.
Definir objetivos	Fijar los objetivos que sean alcanzables en el tiempo, y de acuerdo a los recursos que se dispone para la ejecución de los mismos, y en concordancia con la misión, visión y estrategia de la organización.
Analizar la cultura actual	El diagnóstico de la organización es de vital importancia para planificación de las estrategias a aplicar, es indispensable conocer la situación actual de la cultura organizacional, para así poder tener un punto de partida y hacer énfasis en los puntos con mayor criticidad.
Definir la cultura deseada	En esta etapa es importante conocer e involucrar aspectos importantes de la organización, tales como la misión, visión, valores corporativos, formas de comunicación, plan estratégico de la compañía, ya que a partir de ellos se identificará cual es el modelo que se busca instaurar o recuperar en la organización.
Identificar el Gap	Con el diagnóstico realizado a la cultura de la organización, y con ayuda del equipo de trabajo, es indispensable identificar las brechas existentes entre la cultura actual y la cultura organizacional que se desea implantar.

Diseñar el plan de acción para reducir el Gap	Para diseñar las estrategias que nos permitirán llegar a la cultura organizacional deseada, es importante involucrar a los integrantes de la empresa, ya que a través de su experiencia podrán ser capaces de aportar ideas que permitan satisfacer las necesidades de cada una de las áreas que conforman la compañía. Además de sentirse incluidos, los colaboradores estarán gustosos de continuar apoyando a la implementación de las estrategias de dicho plan.
Implantar un plan de cultura organizacional y gestión del cambio	Es importante seleccionar a personas que sean considerados líderes de cada área, colaboradores que lleven el mensaje de la cultura organizacional que se pretende implantar, para que se conviertan en portavoces del proyecto, así como a través de la puesta en práctica de las actitudes requeridas, se logre un factor multiplicador. En esta etapa se deberá socializar el plan a todos los colaboradores, a través de campañas permanentes, y a su vez se debe adherir a esta "nueva cultura" a las próximas incorporaciones, a través de un adecuado proceso de onboarding. No se debe olvidar el dar a conocer al cliente externo los cambios con los que se encontrará en la nueva cultura que se implantará en la empresa, mejorando la imagen y reputación de la organización frente a todos sus stakeholders.
Celebrar y hacer seguimiento	Se debe realizar el seguimiento constante al plan puesto en marcha, para identificar debilidades que deban ser tratadas y fortalezas que deban ser potenciadas. Asimismo, es importante socializar los avances del proyecto y como estos se están alineando a las estrategias de la empresa, y reduciendo las brechas evidenciadas en un inicio.

Fuente: Méndez Álvarez, 2019

3. Conclusiones

El fortalecimiento de la cultura organizacional en las universidades es un desafío importante pero necesario para promover un ambiente de trabajo colaborativo, innovador y comprometido con los valores institucionales. A lo largo de este estudio, se han identificado diversos factores que influyen en la cultura organizacional, tanto internos como externos. También se han identificado retos y obstáculos comunes en este proceso: la resistencia al cambio, la falta de alineación de valores, la diversidad cultural, la falta de liderazgo comprometido y la escasez de recursos y apoyo institucional son algunos de los desafíos que pueden surgir al intentar fortalecer la cultura organizacional en las universidades. Para abordar estos desafíos, es fundamental promover una comunicación efectiva, involucrar a todos los miembros de la comunidad universitaria, desarrollar líderes comprometidos, fomentar la colaboración y asignar los recursos necesarios. Además, es importante adaptar las soluciones a las necesidades y características particulares de cada universidad.

Fortalecer la cultura organizacional en las universidades no es un proceso rápido ni fácil, pero sus beneficios son significativos. Una cultura organizacional sólida puede promover la cohesión, la identidad institucional, el compromiso de los empleados y la capacidad de adaptación a los cambios y desafíos del entorno.

El fortalecimiento de la cultura organizacional en las universidades es un esfuerzo continuo que requiere un compromiso y liderazgo constante. Al cultivar una cultura organizacional sólida, las universidades pueden promover un entorno propicio para el éxito académico, la innovación y el desarrollo integral de todos sus miembros, aportando así de forma más significativa al desarrollo de su entorno directo, del país y, porque no, del desarrollo a nivel mundial.

4. Referencias Bibliográficas

- Añez, S., & Chacín -Venezuela, B. (2006). CULTURA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACIÓN LABORAL DE LOS DOCENTES UNIVERSITARIOS. *CICAG*, 4, 1-25.
- Beltrán Maldonado, E. A., & Palomino Llanos, M. R. (2014). "PROPUESTA PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN LABORAL EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA A PARTIR DE LA GESTIÓN DEL CLIMA LABORAL." Universidad del Pacífico.
- Bueno Campos, E. (2003). XII CONGRESO AECA: "Transparencia empresarial y Sociedad del Conocimiento." "Colaboración Para El Número Especial XII Congreso AECA," 1-13.
- Cabrera Artunduaga, M. E., Caicedo Meza, H. W., Ofelia Delgado, C., Villareal Cuellar, C. M., & Londoño Londoño, E. A. (2022). Implementación de un modelo de cultura organizacional en la empresa para todos.
- Cardozo Rodríguez, A. D., & Méndez Martínez, C. A. (2021). Plan de Fortalecimiento de la Cultura Organizacional de la Subgerencia Económica de Transmilenio S.A. a partir de la adopción del Teletrabajo durante la pandemia Covid-19.
- Carola Zenteno-Hidalgo, Á., & Andrés Durán Silva, C. (2016). Gestión Humana HIGH PERFORMANCE FACTORS AND PRACTICES AFFECTING WORK CLIMATE: A CASE ANALYSIS. *Innovar*, 26, 1-18. <https://doi.org/10.15446/innovar>
- Chiang Vega, M., Martín Martín, J., & Partido Núñez, A. (2010). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral (Vol. 2). Universidad Pontificia Comillas.
- Chung Alva, V. M., & Vásquez Villanueva Salomón. (2017). Impacto de la cultura organizacional en la relación entre el liderazgo y la gestión del conocimiento. *Muro de La Investigación*, 1, 1-14.
- Grueso Hinestroza, M., González Rodríguez, J., & Rey Sarmiento, C. (2014). Valores de la cultura organizacional y su relación con el engagement de los empleados: Estudio exploratorio en una organización de salud. *Invest. Pens. Crit*, 2(3), 77-91.
- Huaita Acha, D. M., & Luza Castillo, F. F. (2018). El clima laboral y la satisfacción laboral en el desempeño docente de instituciones educativas públicas. *INNOVA Research Journal*, 3(8.1), 300-312. <https://doi.org/10.33890/innova.v3.n8.1.2018.801>
- Jaramillo González, S., & Ortiz García, M. (2011). Las competencias profesionales en la Educación Superior. *Educación Médica Superior*, 25(3), 334-343. <http://scielo.sld.cu>
- Lora Guzmán, H. S., Castilla Paternina, S., & Góez Flórez, M. (2020). La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional. *Saber, Ciencia y Libertad*, 15(1), 83-94. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2020v15n1.6291>
- Méndez Álvarez, C. E. (2019). Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia. *Universidad & Empresa*, 21(37), 136-169. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.7681>
- Muñoz Zapata, D. E., & Valencia Rey, J. E. (2015). Gestión del conocimiento organizacional: un encuentro necesario entre plataformas digitales, comunicación, educación y cultura*. *Lasallista de Investigación*, 12, 105-111.
- Ojeda García, A., & Pérez Hernández, J. C. (2012). Las competencias laborales: una construcción recíproca entre lo individual y lo grupal. *Enseñanza e Investigación En Psicología*, 17(1), 171-187. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29223246011>
- Olaz Capitán, Á. J. (2009). Definición de un modelo de clima laboral basado en la gestión por competencias. *Papers*, 91, 193-201.

- Ramos, V., & Tejera, E. (2017a). ESTUDIO DE RELACIONES ENTRE CULTURA, CLIMA Y FUERZA DE CLIMA LABORAL EN ECUADOR. *Acción Psicológica*, 14, 225-240. <https://doi.org/10.5944/ap.14.1.17046>
- Ramos, V., & Tejera, E. (2017b). ESTUDIO DE RELACIONES ENTRE CULTURA, CLIMA Y FUERZA DE CLIMA LABORAL EN ECUADOR. *Acción Psicológica*, 14(2), 225-240. <https://doi.org/10.5944/ap.14.1.17046>
- Ramos, V., & Tejera, Y. E. (2017c). ESTUDIO DE RELACIONES ENTRE CULTURA, CLIMA Y FUERZA DE CLIMA LABORAL EN ECUADOR STUDY OF THE RELATIONSHIP BETWEEN CULTURE, CLIMATE AND LABOUR FORCE IN ECUADOR. *Acción Psicológica*, 14, 225-239. <https://doi.org/10.5944/ap.14.1.17046>
- Rivera Porras, D. A., Carrillo Sierra, S. M., Forgiony Santos, J. O., Nuván Hurtado, I. L., & Roza Sánchez, A. C. (2018). Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables. *Espacios*, 39(22), 1-27.
- Rodríguez Martín, M., & Paez, D. (2009). Cultura social y organizacional universidades españolas. *Boletín de Psicología*, 97, 9-34.
- Rubio Sánchez, T. (2016). 3. Clima y cultura. In *Recursos humanos: Dirección y gestión de personas en las organizaciones* (Octaedro, S.L., pp. 1-15). <http://ebookcentral.proquest.com>
- Segredo Pérez, A. M., García Milian, A. J., León Cabrera, P., & Perdomo Victoria, I. (2017). Título: Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual. *INFODIR*, 24, 86-99.
- Valencia Giraldo, L. A. (2011). INTELIGENCIA SOCIAL Y PERFIL OPERATIVO EN LAS ORGANIZACIONES. *Desarrollo de Competencias (REDEC)*, 2, 1-23.

Recibido: 19 de abril de 2023

Aceptado: 29 de junio de 2023

