

**Aproximación a la cultura organizacional
de la Universidad del Norte desde el nivel directivo**

Elsa Fernanda Sánchez Ospina

Osiris Pacheco Barros

**UNIVERSIDAD DEL NORTE
ESCUELA DE NEGOCIOS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
BARRANQUILLA
2012**

**APROXIMACIÓN A LA CULTURA ORGANIZACIONAL
DE LA UNIVERSIDAD DEL NORTE DESDE EL NIVEL DIRECTIVO**

**ELSA FERNANDA SÁNCHEZ OSPINA
OSIRIS PACHECO BARROS**

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DIRECTOR:

Álvaro Zapata

**Ph.D. en Administración (Management), École des Hautes
Commerciales (HEC), Universidad de Montreal**

**UNIVERSIDAD DEL NORTE
ESCUELA DE NEGOCIOS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
BARRANQUILLA
2012**

Nota de aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

DEDICATORIA

Elsa Fernanda

A Dios, por darme la oportunidad de tomar esta ruta en mi camino.

A mi esposo por resignarse a no verme tantas horas, en los que los textos y el portátil fueron mis compañeros, pero en los que sus consejos siempre sabios me ayudaron a reflexionar cuando lo necesitaba, dándome el impulso para continuar. Te amo.

A mis hijos, Daniel y Lucía, mi sol y mi luna, por donarme tanto de su tiempo durante estos 15 meses. Ustedes estuvieron presentes en cada página y cada clic, porque este paso que di, espero sea parte de ese ejemplo de vida que les vengo construyendo cada día.

A la Universidad del Norte, artífice y protagonista de este logro.

Osiris

A Dios por estar conmigo en cada paso que doy y por permitirme seguir avanzando un poco cada día.

A mi hijo Rafiq, por su paciencia, por su estímulo en los momentos difíciles, por su sonrisa, por su silencio en los momentos que no lo pude acompañar, porque es mi inspiración diaria y fortaleza para seguir adelante.

A todas aquellas personas que de una u otra forma me motivaron e inspiraron para tomar la decisión de escalar un peldaño más a nivel profesional.

AGRADECIMIENTOS

Al profesor Álvaro Zapata, nuestro tutor, quien desde el inicio se interesó en este estudio y se comprometió con el proceso, ofreciendo su experiencia y consejos para lograr la solidez y prospectiva que buscamos con esta investigación.

Destacamos la valiosa asesoría de Jaime González Ortiz, ex director del departamento de Administración de Empresas, quien fue un gran apoyo en la construcción del ante-proyecto de tesis, quien nos motivó a soñar con un producto que aportaría de manera pertinente y oportuna a la Cultura Organizacional de nuestra Institución.

Importante mencionar la entrega y compromiso del Coordinador, Alberto Muñoz, así como del equipo administrativo que le acompaña en la Maestría, por su disposición personal y logística y el acompañamiento permanente de los estudiantes, hacen un gran trabajo.

De manera especial resaltamos a profesores como Dagoberto Páramo, Jairo Uribe Roldán y Jairo Vargas, entre otros, quienes acuden no a “dar clase” sino a entregar un legado de experiencias y reflexiones, dejando una huella invaluable en nosotros.

Elsa Fernanda

A Jesús Ferro Bayona, rector de la Universidad del Norte, por su aprobación y concurso.

A Alma Lucía Diazgranados, quien depositó su voto de confianza en mí desde que me postulé para cursar este MBA.

A Beatriz Vergara, por su confianza, respaldo y apoyo constante y a María del Pilar Palacio por su acompañamiento y colaboración permanentes.

Finalmente, a Jesús Anturi, colega y compañero de trabajo, quien con su mirada científica desde lo investigativo aportó en gran medida al éxito de este proyecto.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	9
1.1 Antecedentes del tema	9
1.2 Justificación	11
1.4 Amplitud del problema	12
1.4 Delimitación	13
1.5 Pregunta problema	14
1.6 Objetivo General	15
1.7 Objetivos Específicos	15
2. MARCO TEÓRICO	16
2.1 Marco teórico general	16
2.2 Modelo de análisis aplicado a la Universidad del Norte	54
3 METODOLOGÍA	56
3.1 Tipo de Investigación	56
3.2 Estudio de casos	56
3.3 Estudio con población y muestreo	58
3.4 . Técnicas de recolección de información	58
3.5 Fases de la investigación	59
3.6 Guía de Procesos Metodológicos	59
3.7 Alcances de la Investigación	60
4. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN	62
4.1 Aproximación a la caracterización de la cultura organizacional en la Universidad del Norte	64
4.1.1 Historia de la Universidad del Norte	66
4.1.2 Cultura externa	89
4.1.3 Proyecto Institucional	91
4.1.4 Lenguaje	96
4.1.5 Sistema de producción de bienes inmateriales	100
4.1.6 Sistema de producción social	103
4.1.7 Relaciones Interpersonales	110
4.1.8 Relaciones de poder	111
4.1.9 Liderazgo y estilo de dirección	113
4.1.10 Subculturas	114
4.1.11 Identidad	116
4.2 Propuesta de Declaración de la Cultura Organizacional en la Universidad del Norte	119

4.3 Conclusión sobre la construcción de la Declaración de Cultura Organizacional de la Universidad del Norte	123
5. ANÁLISIS DE LA APROXIMACIÓN A LA CARACTERIZACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA UNIVERSIDAD DEL NORTE DESDE EL NIVEL DIRECTIVO.	124
6. BIBLIOGRAFÍA	127
7. ANEXOS	131

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Dimensiones de la Cultura: Modelo de Zapata	54
Tabla No. 2. Directivos entrevistados	56
Tabla 3. Guía de Procesos Metodológicos	58

1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2 Antecedentes del tema:

La Universidad del Norte nació el 24 de enero de 1966, cuando un grupo de dirigentes empresariales, liderados por don Karl C. Parrish, en representación de la Asociación Nacional de Industriales (Andi), la Fundación Barranquilla, hoy Fundación Mario Santo Domingo, y el Instituto Colombiano de Administración (Incolda), suscribieron el acta que la constituyó como centro de educación superior.

A partir de allí comenzó un camino que ha sido marcado por la consecución constante de logros a nivel local, regional, nacional y ahora internacional con las nuevas acreditaciones académicas recibidas para los programas de ingenierías y para el Instituto de Idiomas.

Este crecimiento vertiginoso, en comparación con instituciones que superan por mucho la edad de la Instituciones de Educación Superior, IES, se basa en múltiples aspectos que van desde la planeación gerencial estratégica que desde sus inicios estuvo sellada por sus fundadores, pasando por la excelente gestión administrativa y exitosa prospectiva académica, hasta llegar a los rasgos básicos del ser humano expresados en el sentir, convivir, celebrar y comunicarse, de sus integrantes como individuos, grupos, y comunidad universitaria al interior de la misma y luego esta con el exterior.

La Universidad del Norte cuenta desde su creación con los lineamientos para su focalización estratégica como lo son su Misión, Visión, Valores y Principios; el Himno que fue escrito por la famosa poetisa Olga Chams, conocida como Meira DelMar (q.e.p.d.); una bandera y cuenta con un símbolo vegetal que es el Roble Amarillo; además ha determinado su identidad corporativa, expresada en un Manual redactado más recientemente, pero que recoge la tradición y propone el deber ser que resguarde su imagen gráfica también.

Así mismo, a través del ejercicio de la prospectiva institucional, viene trabajando su desarrollo a través de planes estratégicos a largo y corto plazo, como lo fue el Plan 2002 –

2012 y lo es actualmente el 2013 – 2017 (recientemente presentado por el Rector a la comunidad universitaria), que es quinquenal y se desglosa en los planes de desarrollo anuales a los cuales aportan y en los que se incorporan las actividades propuestas desde cada área académica y administrativa, y aprobadas por la alta dirección.

Una constante en la historia de la Universidad ha sido el calor humano que se vive entre propios y para con los visitantes y extraños; el compromiso de profesores y funcionarios con su labor y con el trabajo en equipo, las diferentes formas de encuentro informal y formal entre ellos para celebrar, compartir o planificar; así como los valores e intereses compartidos que motivan el trabajo diario y generan vínculos fuertes que finalmente abonan al capital organizacional.

Pese a esto, en Uninorte no se ha desarrollado hasta el momento un estudio sobre su cultura organizacional que identifique y muestre con evidencias estos rasgos y componentes a los que nos referimos en el párrafo anterior, siendo estos y muchos otros, los que permanecen tácitos en medio del trajinar diario de la organización, latentes como motores de motivación, pero algo dormidos porque a la vez no se promueve conscientemente todo el potencial que podrían aportar a la Institución, además de permitir quizás la existencia de rasgos que posiblemente sean negativos y sin saberlo, puedan afectar igualmente ese éxito organizacional.

Podrá sin embargo servir como referencia para la investigación que se propone, el Estudio “Diagnóstico del Clima y Cultura Organizacional” realizado por la firma Price Waterhouse Coopers, PWC en el año 2007, por encargo de la Vicerrectoría Administrativa y Financiera, que en su momento respondió a un requerimiento para lograr estándares comparables a nivel internacional, pues la Institución se encontraba en aras de su Certificación de Calidad, la cual finalmente fue otorgada por Icontec y IQNET.

Justificación

Para cualquier organización, sin subestimar su función y objetivo productivo, es fundamental conocer su cultura, porque exige adentrarse en la fibra que teje la identidad institucional, el ser en sí mismo que mueve y muestra la organización como tal ante sus diferentes públicos, sean estos internos o externos.

Se debe entender también, como bien lo dijo Aktouf, Omar (1989), que así como la publicidad puede ser el carácter de una empresa, la cultura es para ella su personalidad, por lo tanto es indispensable darse a la tarea de caracterizarla, encontrar aquellos rasgos que dibujan la expresión permanente del sentir y actuar de los miembros de la organización, para encontrar en ellos una razón de ser, de manera que se haga consciente de su existencia y se pueda entonces tomar acciones sobre los mismos cuando haya necesidad o según los resultados lo indiquen.

Conocerse a sí mismo es el gran paso que le permite al ser humano avanzar en su camino hacia sus objetivos, conocer nuestra organización, abrirá puertas, aún aquellas que no se sabía que existían, hacia el logro eficaz de las metas institucionales.

Es sabido ya y cada vez toma más fuerza, el hecho de que las expresiones de la Cultura Organizacional al interior y exterior de una empresa son pilar fundamental para la armonización y logro de los objetivos a corto, mediano y largo plazo, dado que constituyen en sí la esencia que mueve a los integrantes de la organización, los representa y a la vez inspira para seguir adelante.

La presente investigación buscará entonces una aproximación a la caracterización de la Cultura Organizacional de la Universidad del Norte, enfocada en funcionarios y profesores, con el fin de establecer las bases firmes que permitan conocer esos rasgos de la cultura que permitirán afianzar el trabajo estratégico con el talento humano, será un reto que contribuirá al perfeccionamiento de las metas institucionales, en busca de la productividad eficaz y el logro exitoso de los objetivos misionales

1.3 Amplitud del problema

El presente estudio busca caracterizar la cultura organizacional de la Universidad del Norte, identificando los componentes básicos que se plantean en el modelo interdisciplinario de Zapata y Rodríguez¹, el cual se compone por 13 dimensiones: la historia de la organización, el entorno social y cultural externo, el lenguaje y la comunicación, el proyecto de empresa, el sistema de producción de bienes materiales, inmateriales y sociales, las relaciones interpersonales, de parentesco y de poder, el liderazgo y los estilos de dirección, las subculturas y por último la identidad organizacional; todas estas reunidas se engloban en un análisis cualitativo de la organización, mediante métodos de observación directa, entrevistas en profundidad, y revisión de documentos internos y externos.

Finalmente se espera determinar una aproximación a la Cultura Organizacional de la Universidad del Norte, que permita derivar una Declaración que sirva de estandarte entre los funcionarios y docentes, actuando como elemento simbólico y unificador de las posibles subculturas que se registren en este estudio, logrando un medio de identificación grupal que permita su expresión consciente y permanente en el día a día de la comunidad universitaria.

¹ ZAPATA D., A. & RODRÍGUEZ R., A. (2008). Gestión de la cultura organizacional. Universidad del Valle. Editorial Artes gráficas del Valle. Cali, Colombia

Delimitación

a) Aproximación:

Dado que la Cultura Organizacional es el marco en el que se desarrolla el ser humano en varias dimensiones y su contexto, expresiones y aspiraciones, al ser la primera vez que se trata de hacer la radiografía de la Cultura Organizacional de la Universidad del Norte, este estudio se ocupará de identificar los principales rasgos desde una óptica basada en el modelo de investigación escogido, de modo que permita tener una aproximación lo más fiel posible a los hallazgos encontrados y que sirva de base para futuros trabajos sobre el mismo tema, ampliando en cada dimensión y/o haciéndolo extensivo a los diversos públicos de la Institución.

b) Metodología:

Este estudio se enfocará en identificar los rasgos de la cultura organizacional en un estudio sincrónico, que podrá tener referencias diacrónicas si el componente a describir lo exige; para el cual se consultará la documentación existente y se entrevistará a los miembros de la Alta Dirección de la Institución, dado su conocimiento, antigüedad e influencia en la misma.

c) Población:

La investigación se enfocará en los funcionarios del nivel de la alta dirección y el staff administrativo.

d) Modelo de Estudio:

Se trabajará con base en el Modelo de Cultura Organizacional de Zapata y Rodríguez, 2008.

Pregunta problema:

¿Cuáles son las características de la cultura organizacional de la Universidad del Norte?

Objetivo General

Realizar una aproximación a la caracterización de la Cultura Organizacional de la Universidad del Norte.

I.4 Objetivos Específicos:

1. Aproximarse a la caracterización de la cultura organizacional de la Universidad del Norte, tomando como base la descripción de las 13 dimensiones que plantea el Modelo Interdisciplinario de Zapata y Rodríguez, 2008.
2. Proponer una “Declaración” de Cultura Organizacional que sea integradora y promotora de la identidad institucional.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Marco teórico general

Hoy son pocas las empresas que dudan del valor estratégico de la cultura organizacional en su estructura funcional, pues tiene incidencia directa en uno de los activos más importantes de cualquier entidad que involucre personas: el recurso humano. Ese activo intangible que sin duda puede definir el rumbo de una organización hacia el éxito o el fracaso.

Ciertamente aquí hablamos de activos intangibles, pero hay que recordar que en la actualidad el valor económico de las grandes empresas mundiales se sustenta en estos. Michael Ritter (entrevista, 2010), autor, catedrático y consultor en comunicación y asuntos públicos, dice que activos como el capital social, la investigación y el desarrollo, la calidad del management, las marcas, el marketing y la reputación, entre otros, son activos fundamentales que si bien por sus características no figuran en los estados contables, son de enorme significado en el desempeño y la competitividad porque generan expectativas sobre beneficios económicos.

Según datos del Banco Mundial para el año 2012 el patrimonio de las empresas que cotizan en bolsa mundialmente estará dado en un 80% por activos intangibles y sólo en un 20% por activos físicos o financieros. Es decir que el porcentaje mayor de lo que vale una empresa hoy día no tiene posibilidad de ser explicado por los métodos tradicionales de análisis financiero. Esto evidencia, agrega Ritter, (entrevista, 2010), la enorme desconexión existente entre el patrimonio neto de las compañías y lo que estas realmente valen en el mercado.

De ahí que en la actualidad las empresas tengan la necesidad de controlar de alguna manera este tipo de activos, para lo cual es indispensable empezar desde la parte más íntima de su esencia, su organización, su cultura, el comportamiento de sus miembros. Sólo a partir de ese conocimiento se logra mejorar el desempeño de la organización, pues el entorno en el que se desenvuelven los empleados es un alentador o desalentador de la eficacia de estos; después sí se puede pensar en proyectar la estrategia comercial al mundo exterior.

Ahora bien, desde que se habla de activos intangibles en las empresas y de encontrar la forma para controlarlos, siempre surge una cuestión que ha sido y sigue siendo tema de discusión entre los expertos: ¿cómo medirlos?, ¿cómo controlar algo que no se puede tocar, ni ver, ni manipular completamente y que parece, en muchos casos, no depender de lo que haga la empresa? Si bien intangibles como la reputación o la percepción de la marca de una empresa dependen más que todo de los públicos, la cultura organizacional depende casi por completo de la gestión de la administración.

Es por eso que desde la década de los 80's, la administración ha estudiado la cultura organizacional como un fenómeno imprescindible para ganar en productividad. Las investigaciones se han enfocado en encontrar los modos de alinear esa cultura dentro de la organización con la estrategia de crecimiento trazada desde la gerencia. El asunto cada vez se tornó más trascendental, entre otras cosas porque está ligado enormemente con la motivación que despierta en los miembros de la organización para tener un mejor desempeño. Así que la cultura organizacional puede ser entonces un detonante de la eficacia en la empresa, o todo lo contrario.

Uno de los factores situacionales que más determinan los patrones de motivación es el contexto organizacional de la conducta. Factores tales como el tratamiento que nos da la organización para la que trabajamos o a la cual pertenecemos, el tipo de normas y valores que operan en ellas, los tipos de autoridad y de ejercicio del poder, todos afectan nuestras acciones y el tipo de motivación que nos hace funcionar. (Schein, 1982:41)

Por ende no es ilógico plantear que la cultura organizacional es una de las bases de la evolución exitosa que puede tener una organización como la Universidad del Norte, que tiene como principal activo el conocimiento de su personal y el uso que hacen de este. No obstante, ante la dificultad para medir su impacto reflejado en cifras de crecimiento reales, este estudio no intentará encontrar la relación entre cultura organizacional y crecimiento, es más un acercamiento hacia la comprensión de cómo se estructura la cultura organizacional de dicha institución, lo cual es un primer ejercicio científico para dejar por sentado la importancia de

poder controlar y orientar la cultura dentro de la organización en consonancia con los propósitos gerenciales. “Cada organización tiene su cultura organizacional o cultura corporativa. Para conocer una organización, el primer paso es conocer esta cultura”, (Chiavenato, 2007: 82). Y hacia allá apuntamos, luego sí se podrá pensar en buscar la relación de esa cultura (ya identificada) con la evolución del crecimiento económico.

Para Chiavenato, (2007: 82) formar parte de una organización significa asimilar su cultura. El modo en que las personas interactúan en la organización, las actividades predominantes, las presuposiciones subyacentes, las aspiraciones y los asuntos relevantes en la interacción entre miembros forman parte de esa cultura de la organización.

En sus inicios, los estudios de gerencia que se enfocaron en lo que pasa al interior de una organización, con sus miembros, las creencias que prevalecen y demás actividades de carácter humano, fue una iniciativa que se desvió de la investigación que ofrecía la gerencia tradicional de las estrategias financieras, la cual suponía que sólo a través de criterios financieros se puede dirigir una corporación. Según Daniel Denison (1990), estos autores que cambiaron el enfoque tradicional se concentraron en lo que llamó el lado comportamental de la gerencia y la organización.

Cultura organizacional es la expresión que ha venido a conformar este conjunto de variables comportamentales que tanto han llamado la atención. Cultura se refiere a los valores, las creencias y los principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización, así como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan estos principios básicos. Estos principios y procedimientos perduran porque tienen un significado para los miembros de la organización. Ellos representan estrategias para sobrevivir, los cuales han funcionado bien en el pasado y que los miembros creen que funcionarán de nuevo en el futuro. Así pues, una teoría cultural de la efectividad organizacional debe considerar como punto de partida que los valores, las creencias y los significados que fundamentan un sistema social son la fuente primordial de una actividad motivada y coordinada. (Denison, 1990:1)

Contrario a lo que se pensaba desde la teoría clásica de la administración en cuanto a que la principal motivación de los empleados era la remuneración económica, el enfoque humanístico ha evidenciado que la respuesta sobre qué es lo que realmente motiva a las personas a entregar su tiempo, esfuerzos o conocimientos a una organización no son tan sencillos de solucionar. Según Schein, no hay una sola respuesta para esto, porque se trata de determinar la esencia de la naturaleza humana. “Cada vez que tratamos de generalizar, encontramos que otros fenómenos más importantes parecen viciar las teorías propuestas” (Schein, 1982).

Y son varias las teorías que han fundado los investigadores en esta área. Mitchell, (Kinicki y Kretner, 2003.) señala que la motivación consiste en “los procesos psicológicos que producen despertar, dirección y persistencia de acciones voluntarias y orientadas a objetivos”. Para tener éxito en la motivación a sus empleados, en línea con los objetivos de la compañía, los administradores deben entender estos procesos psicológicos (Ibídem).

Uno de los principales retos de las organizaciones de hoy está en cómo motivar a sus empleados. Chiavenato (2009) explica que ante la enorme variedad de factores que motivan a los seres humanos, es preciso saber cómo funciona el proceso de motivación. “La mayoría de teorías dicen que el proceso de motivación está dirigido a las metas o a las necesidades. Las metas son los resultados que busca la persona y actúan como fuerzas vitales que la atraen. Alcanzarlas reduce las necesidades humanas” (Chiavenato, 2009: 238).

Si las metas guían las motivaciones de las personas, estas deben estar de alguna manera relacionadas con las metas de la organización para que haya eficacia. Para tal propósito, el conocimiento de la cultura por parte de los empleados es vital, por lo que dentro de las acciones gerenciales hacia los empleados debe incluirse el comunicar la misión, los valores, la visión y la estrategia de la compañía. “Este es el primer paso para generar motivación entre los empleados” (Kaplan y Norton, 2008). En esa comunicación de la estrategia se transmite lo que desea lograr la organización y cómo se propone concretar sus resultados, lo cual también ayuda a desarrollar la cultura, pero permite que los empleados se sientan parte de algo a lo que aportan con su trabajo.

Los líderes desencadenan una enorme creatividad y energía interna cuando logran atraer el deseo de los empleados de trabajar para una organización exitosa que contribuye de manera positiva al mundo. Los empleados quieren sentirse orgullosos de la organización a la que dedican buena parte de sus vidas (Kaplan y Norton, 2008).

Pese a que todavía no se tiene absoluta claridad sobre las motivaciones que mueven a los empleados, todos los teóricos concuerdan en que la cultura de la organización es fundamental en el proceso de motivar. La comunicación también ayuda a desarrollar la cultura (Kaplan y Norton, 2008: 175) en cuanto pone en común las estrategias de la administración. Sólo la cultura es capaz de contener las diversidades de personalidad, de creencias, percepciones, valores... que componen una organización.

Hacia una definición de cultura en las organizaciones

Cuando se busca definir el término cultura, el concepto siempre se relaciona con los modos de actuar de cierta población, los cuales los hace comunes entre sí y a la vez diferentes de los demás. Lo mismo pasa en las organizaciones, donde, además de ser el sitio de trabajo de muchos individuos, se conectan los esfuerzos de los miembros, y entonces el éxito de la empresa pasa a ser un propósito individual que se ve manifestado en la proyección colectiva de una misma meta. En este sentido, “la cultura organizacional representa las normas informales, no escritas, que orientan el comportamiento de los miembros de una organización en el día a día y que dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales (Chiavenato, 2007:84 se cita él mismo)

En este estudio entenderemos la cultura como todo aquello que condiciona el comportamiento de los seres humanos de una sociedad o población. Esto incluye creencias, valores, actitudes, normas, costumbres, lenguaje y demás características que son compartidas por la mayoría de personas que integran una sociedad, organización o demás grupo de individuos vinculados entre sí por algún motivo común.

La cultura nacional, las subculturas, la cultura organizacional y la historia, todas influyen en los patrones de comportamiento de los empleados y las estructuras y procesos encontrados en las organizaciones. La complejidad de estos patrones, estructuras y procesos requiere un análisis cuidadoso de muchas variables distintas. A pesar de dicha complejidad, es más importante que nunca que los administradores intenten desentrañar las dimensiones que diferencian las culturas (Gibson, 2006:63).

Debido a su carácter complejo para ser entendida y definida, los teóricos han descompuesto el concepto de cultura desde la existencia de muchas dimensiones que abarcan el modo en que una sociedad se constituye en la relación con el otro y su comprensión, a través de comportamientos que terminan convertidos en normas definidas de generación en generación como códigos heredados. En este sentido, un investigador, dependiendo de su centro de interés, podría tomar diversas dimensiones y compararlas entre sociedades en busca de similitudes y diferencias. Este es un buen punto de partida para saber por qué razones una sociedad es más rica que otra, o más libre, o más educada.

Igual pasa con las organizaciones. Los múltiples componentes de la cultura organizacional pueden ayudarnos a encontrar respuestas como por qué una empresa es exitosa, o por qué sus empleados llegan a laborar con entusiasmo, o por qué se identifican plenamente con la empresa para la que trabajan y –dijimos hace un rato- donde gastan la mayor parte de sus días.

Al igual que con las dimensiones de la cultura de una sociedad, a la hora de estudiar y definir la cultura organizacional de una empresa, nos basamos en componentes o dimensiones que posibilitan la comprensión de lo que buscamos. Así, si la idea es medir la relación de la cultura con la efectividad, variables como las políticas y procedimientos serían de gran ayuda para tal propósito; pero si lo que queremos es entender cómo se dan las relaciones jerárquicas, entonces las variables a analizar serían un poco diferentes, nos enfocaríamos en aspectos como la comunicación, la centralidad de la empresa, entre otras.

Es por esto que las definiciones de cultura organizacional que han planteado los reconocidos autores evocan valores, símbolos, mitos, filosofías de administración, creencias compartidas, lenguaje, códigos, ritos, ceremonias, anécdotas, sagas, normas, etc. (Zapata, 2009:300). La clave está en los modos de interpretar la realidad que se vuelven comunes y compartidos dentro de una organización, de ahí que la cultura sea una “variable construida por los individuos, con el fin de realizar ciertas funciones indispensables para la supervivencia de la organización” (Zapata, 2009:301).

Aunque muchos de esos significados compartidos sean inherentes a los miembros de la organización, no sería adecuado afirmar que nacen en un proceso consciente de grupo. Es decir, un empleado, en muchos casos, no actúa de uno u otro modo porque exista un reglamento que se lo indique, a veces estos comportamientos se gestan en un acuerdo tácito que el mismo individuo se impone, ceñido a lo que es el deber ser de su organización. “La cultura es una percepción de la gente y es más descriptiva que evaluativa, pues describe como se comportan sus miembros, independientemente de si les gusta o no” (Robbins, citado por Reinoso y Uribe, 2009:11). Así pues, la cultura de una organización se puede ver como un código, una lógica y un sistema de comportamientos y significados estructurados que han soportado la prueba del tiempo y sirven como una guía colectiva para futura adaptación y supervivencia.

Modelo de análisis de la cultura organizacional

Si partimos del concepto de cultura para identificar los componentes de la cultura de una organización, encontramos que la complejidad del término siempre ha rondado en el ejercicio de teorizar. Tanto así que hoy podríamos toparnos con tantas definiciones de cultura como hombres ha tenido la historia, sencillamente porque cada persona la entiende y la concibe del modo en que interpreta y experimenta su entorno y la relación con el otro.

Es por eso que el análisis de la cultura organizacional de la Universidad del Norte que propone este trabajo, se realizará bajo las directrices del Modelo de análisis de la Cultura Organizacional diseñado por el profesor Álvaro Zapata. El modelo se basa, según el autor, en

los componentes, las características y los rasgos de la cultura desde una perspectiva interdisciplinaria, es decir, teniendo en cuenta los aportes de las diferentes perspectivas teóricas y los diferentes modelos y esquemas de análisis de la cultura organizacional. (Zapata; 2009:322). El modelo parte de lo general a lo particular y está dividido en grandes dimensiones: dimensión histórica y social de la cultura; los grandes conjuntos de lo simbólico en la organización, las subculturas y los elementos de la cultura relacionados con la gestión empresarial. Para el análisis de la cultura organizacional el modelo lo componen trece dimensiones que se explican a continuación.

A. La Historia de la empresa

Sin duda, conocer la historia es fundamental para entender cómo se desarrolló la cultura de una organización. En ella se encuentran los factores que la han moldeado a través de los años. De acuerdo con Zapata, la historia se refiere al desarrollo en el transcurrir de la vida en común de las personas. Permite comprender la evolución del contexto social en el que se efectúa el desarrollo de la cultura organizacional. “Trátase de una persona, un grupo, una organización o una sociedad, interesa estudiar los aspectos relacionados con su historia y su evolución para detallar cómo se ha dejado huella en el tiempo y en el espacio” (Zapata; 2009:323).

El modelo precisa como componentes de la historia a estudiar: la fundación, particularmente los mitos de fundación de la organización; todo acerca del fundador y sus legados; los héroes que los miembros de la organización identifican, así como las etapas históricas y la evolución de las estrategias y estructuras.

“La empresa dispone de una herencia gracias a su historia. Los rituales, los símbolos, sus formas de actuar, incluso de pensar, no pueden explicarse la mayoría de las veces más que haciendo referencia a esta historia. Por tanto, es una fuente de legitimidad para un conjunto de comportamientos y prácticas” (Thevenet, 1992:64)

En este sentido, según Thevenet, la historia se convierte en el material básico compartido sobre el que se desarrollarán discusiones muy operativas sobre las estrategias y decisiones de la empresa: elección de actividades y modos de gestión. Es por esto que, por encima de los acontecimientos, el estudio de la historia se concentrará en los momentos críticos vividos por la empresa: evoluciones estructurales, cambios de productos, de tecnologías, de mercados. Estos momentos críticos son realmente reveladores de sus comportamientos en situaciones en las que la empresa debe imaginar soluciones y no meramente reproducir lo aprendido.

En últimas, para Zapata, el objeto de la historia es dar sentido a todas las manifestaciones de la comunidad, para contrastar los hechos e interpretar los acontecimientos de manera objetiva y válida acerca de su evolución, para concentrarse en la dinámica de las decisiones que tienen importancia en el presente y en el futuro.

B. El entorno social o la cultura externa

Sin lugar a dudas, las circunstancias del contexto externo en que se encuentra la organización influyen en su estructura y en la forma como opera. Las características nacionales y socioculturales influyen en el desarrollo y la perpetuación de variables culturales, que a su vez determinan las actitudes básicas ante el trabajo, el tiempo, el materialismo, el individualismo y el cambio (Hofstede y Bond, citado por Chiavenato, 2009:120)

“La cultura influye de dos maneras en el comportamiento organizacional. Los empleados llevan con ellos su cultura social al trabajo, en la forma de costumbres y lenguaje. La cultura organizacional, que es un producto secundario de la cultura social, a su vez afecta los valores, ética, actitudes, supuestos y expectativas del individuo”, (Kinicki y Kretner, 2003:58)

Para Zapata se considera como cultura externa, la cultura nacional, regional y local que influye con sus maneras parecidas de enfocar la realidad, con su bagaje de valores y percepciones comunes en la cultura de la empresa. Entre otras se pueden ver como influencias

culturales externas, las características socioculturales que rodean la empresa, así como las características filosóficas de la época, los orígenes y valores actuales de otros países.

C. El lenguaje y la comunicación

No es desacertado decir que gracias al lenguaje el hombre tiene cultura. Algo parecido ocurre en las organizaciones, sólo el hecho de que la esencia de la cultura organizacional se logra transmitir por medio del lenguaje es que podemos hablar de la existencia de esta.

“La adquisición del lenguaje es una de nuestras necesidades y habilidades más básicas y es esencialmente a través de este que aprendemos a organizar nuestra experiencia, a percibir lo que sucede alrededor nuestro, a nombrar y describir lo que sucede interna y externamente, en resumen, a pensar. A través del lenguaje aprendemos también los valores de la cultura, aprendemos a tener aspiraciones, a interpretar nuestra experiencia y a darle significado, a relacionarnos con otros seres humanos, etc. Lo más sencillo que hace una cultura o sociedad para permitirle a una persona sus perspectivas más básicas es enseñarle el lenguaje de esa cultura” (Schein, 1982:71)

Toda organización tiene la necesidad de comunicarse. “El lenguaje representa la manera específica que tiene una organización de expresarse y que es compartida por todos los miembros”, (Zapata; 2009:302). Es a partir de la comunicación como se establece el sentido colectivo (Abravanel, 1988:46). Para muchos expertos de la gerencia, la comunicación es la competencia fundamental que debe tener todo gerente, la capacidad de darse a entender con efectividad con los demás. Estudios sobre el tema, demuestran que la mayor parte del trabajo de los gerentes se emplea hablando, en explicar y analizar las causas y los efectos de los acontecimientos y así influir, convencer y manejar.

“El sentido es un factor esencial en el establecimiento de una realidad hecha a interpretaciones e interdependencias. El manejo del sentido es una expresión de poder, porque el sentido establece la realidad organizacional. El sentido define la eficacia y determina los

medios para medirla. Además, determina la manera como el comportamiento de los individuos refleja la estructura y el proceso organizacionales, incluidas allí la toma de decisiones, la utilización de los recursos y la percepción del medio interno y externo. El sentido colectivo explica las metas organizacionales, los criterios para medir la productividad, la interpretación dada a los acontecimientos, a las acciones y a los resultados, la definición del comportamiento aceptable, la asignación de las recompensas, y justifica el poder y sus mecanismos”, (ibídem)

En el modelo de Zapata, el lenguaje y la comunicación se refiere a fenómenos propios del ser humano en su intento de comunicarse, como el habla, lengua y lenguaje, con todas sus manifestaciones bio-psico-sociales, como palabras, comunicación, signos, símbolos, jergas, dichos, apodos; lenguaje directo, lenguaje indirecto, lenguaje de los directivos y lenguaje de los obreros.

Según Saussure (1972, citado por Zapata, 2009:326) no es el lenguaje hablado lo que es natural al hombre, sino la facultad de construir una lengua, es decir un sistema de signos distintos correspondientes a ideas distintas. De esta manera la lengua se constituye en una herramienta natural en el cual el hombre convierte el significante en significado, asociándolo y dándole sentido de manera arbitraria a su realidad, conformando así hábitos y costumbres comunes.

En las organizaciones, el lenguaje se refiere a la jerga o términos de idiosincrasia que subsisten en ella, y puede servir a distintos propósitos en relación con la cultura. Primero, el solo hecho de que algunos conozcan el lenguaje y otros no, indica quién está en la cultura y quién no. En un segundo lugar, el lenguaje puede también proporcionar información acerca de cómo las personas dentro de una cultura ven a otras. Tercero, el lenguaje puede ser utilizado para ayudar a crear una cultura (Gibson, 2006:41) es una cita de Harrison Trice y Janice Beyer

En definitiva, cuando hablamos de lenguaje hablamos de un sistema compartido que se desarrolla en el marco del intercambio propio de un contexto social. “El lenguaje sirve como taquigrafía a los miembros y como una barrera a los no-miembros” (Hodge, 2003:288). Este es

utilizado por los miembros para comunicarse y entenderse rápidamente al interior de la organización en su contacto diario con los demás.

De este modo, Zapata deduce que en el contexto organizacional el habla es una herramienta de poder, donde los únicos individuos que tienen derecho a ella son los propietarios de la empresa y quienes los representan en la labor directiva, situación que refleja la subordinación de los colaboradores, porque sin habla y/o palabras no se expresa la representación del “ser”.

En este sentido, si definimos la organización como subcultura, es decir, un grupo cuyos miembros comparten un sistema de sentidos implícitos y explícitos formados en el curso de innumerables cambios, podemos definir a los gerentes como usuarios del lenguaje que forma y comunica el sentido (Abravanel, 1988:46)

Puesto que a través del lenguaje se comunican sentidos dentro de las organizaciones, el estilo simple es el preferido de los gerentes, ya que a sabiendas de la variedad de personalidades que componen la organización los problemas de comunicación están a la orden del día. Ni siquiera el hecho de hablar un mismo idioma puede asegurarnos un completo entendimiento. Todo depende de la interpretación de las palabras.

“Si supiéramos la forma como cada uno de nosotros modifica el lenguaje, se reducirían al mínimo las dificultades de comunicación. El problema está en que los miembros de una organización generalmente no saben cómo han modificado el idioma las otras personas con las que interactúan. Los emisores tienden a suponer que las palabras y términos que utilizan significan lo mismo para el receptor que para ellos. Desde luego, frecuentemente esto es incorrecto, creando de esta manera dificultades en la comunicación” (Robbins, 1996:390)

Así que el lenguaje para una organización no puede andar a la deriva. Una organización que lo conoce y puede controlarlo, tiene más posibilidades de mantener sólidas las bases de ese sentido colectivo que se construye al interior entre sus miembros en medio de la convivencia.

D. El proyecto de empresa

En el modelo propuesto por Zapata, el proyecto formal de la empresa involucra elementos que conforman el direccionamiento estratégico, como visión, misión, credo organizacional, valores fundamentales y principios fundadores, mediante los cuales la empresa define sus objetivos, planes, programas, presupuestos, procesos y actividades.

Misión

Es la razón de ser de una organización en la sociedad. Responde a preguntas básicas como: qué hacemos, quiénes somos y cómo lo hacemos, además que, en la mayoría de los casos, puede enmarcar la dirección que está tomando la organización, de ahí que es posible intuir que la misión señala la principal meta que se ha propuesto.

“El enunciado de una misión sólo tendrá sentido si actúa como una fuerza unificadora que sirve de guía para las decisiones estratégicas y para alcanzar las metas de la organización a largo plazo” (Hellriegel, 2009:217). Así que una empresa que aspira a que sus empleados sintonicen con sus objetivos debe procurar que estos conozcan la misión para que los lleve a actuar de forma estratégica.

Según Chiavenato (2009,32), es importante que las personas conozcan el papel de la organización en la sociedad y en su entorno y que puedan contribuir para realizar su misión. Esta contribución será mayor en la medida en que la persona esté más enfocada en la misión de la organización, la cual puede ser divulgada, discutida, cuestionada y replanteada, pero siempre debe estar en la mente y en el corazón de las personas.

Visión

Contempla la proyección que hace la empresa de sí misma en el futuro. “Expresa el objeto y las aspiraciones fundamentales de las organización y por lo habitual está dirigida al

corazón y a la mente de sus miembros” (Hellriegel, 2009:216). Su objetivo es crear una identidad común en cuanto a los propósitos de la organización para orientar el comportamiento de sus miembros hacia lo que se desea construir (Chiavenato, 2009:99).

Valores empresariales

Al igual que una sociedad se cimienta sobre los valores para garantizar su supervivencia, una empresa sólo puede funcionar de manera eficiente cuando los empleados comparten unos valores (Gibson, 2006:32). Según Gibson, los valores son los deseos afectivos y conscientes o las necesidades de las personas que guían sus comportamientos, fuera y dentro del trabajo. “Los valores son las creencias básicas que abrazan las personas en cuanto a cosas que son importantes, que tienen sentido y que son estables a lo largo del tiempo” (Hellriegel, 2009:598)

“Son percepciones que los miembros de una organización construyen con relación a las situaciones, a las acciones y a los objetivos de la empresa. Estos representan la manera como deberían ser las cosas” (Zapata, 2009:301)

Por esto no es ilógico sostener que el éxito de una empresa tiene mucho que ver con los valores y principios que sirven de fundamento a su organización interna (Denison, 1990:1). “Los valores reflejan las metas reales, los ideales y criterios, así como también los pecados de una organización, y representan los medios preferidos por los miembros para resolver problemas de su vida”, (Denison, 1990:29).

Schwartz (citado por Kinicki y Kreitner, 2003:31) habla de cinco componentes claves en la definición de valores: 1) son conceptos o creencias; 2) corresponden a estados finales o comportamientos deseables; 3) trascienden las situaciones; 4) guían la selección o evaluación de comportamientos y acontecimientos, y 5) están ordenados por importancia relativa.

Kinicki y Kreitner (2003:31) hablan de la importancia de distinguir entre los valores expresados y manifestados. Por un lado, los expresados son normas y valores descritos

explícitamente por la gerencia o los directivos. Aunque los administradores esperan que estos valores influyan en el comportamiento de los empleados, esto no se traduce automáticamente en un hecho, pues las personas no siempre hacen lo que dicen. Por otro lado, los valores manifestados son los que muestran los empleados o se convierten en su comportamiento. “Es importante reducir la distancia entre los valores expresados y manifestados, ya que pueden influir significativamente en la actitud de los empleados y el rendimiento organizacional”, (ibídem)

Según Robbins (1996:174), los valores son importantes para el estudio del comportamiento organizacional, porque establecen las bases para la comprensión de las actitudes y la motivación, y porque influyen en nuestras percepciones. Para Chiavenato (2009:132), son prioridades de las organizaciones, porque ayudan a determinar el comportamiento individual y guían el rumbo. Y cuando estos no son claros pueden crear conflictos, dilemas o contradicciones. “Un valor es algo que se desea o necesita. Está determinado por su importancia para satisfacer ciertas necesidades en un momento dado. Además, un valor es el significado o sentido atribuido a cosas que pueden parecer comunes y corrientes” (ibídem).

Principios

A la hora de trazar las metas y objetivos, toda organización establece su proyección a futuro para la cual trabaja y establece unos principios generales que marcan el camino de la estrategia, los cuales deben ser seguidos por sus miembros. Puesto que estos principios pretenden ser la guía del comportamiento de las personas que componen la organización, muchas empresas establecen principios éticos que son una declaración formal para orientar la toma de decisiones y la conducta de una organización (Chiavenato, 2009:45).

Asimismo, la organización establece principios en su forma de actuar frente a otros temas, como en la relación con sus empleados, la forma de hacer las cosas, de orientar los procesos, las normas de convivencia, los pasos a seguir para ejecutar alguna acción trascendental al interior de la organización.

E. Sistema de producción de bienes materiales

Hace referencia a la economía, a la producción, creación y el intercambio de bienes y mercancías, técnicas y métodos de trabajo, etc. Permite comprender las condiciones materiales de vida de las personas en la sociedad en general y en la organización en particular. Incluye la descripción de la actividad de la empresa, su función técnica, sus productos y subproductos.

Los bienes materiales son el producto de actividades materiales que el hombre produce gracias a su relación con el medio ambiente, con la naturaleza, con la que está en permanente contacto (Zapata, 2009:329). En esta parte se incluye la descripción del oficio o la actividad de la empresa. Détrie y Ramanantsoa (1983) citado por Zapata (2009:330) definen el oficio como, dentro de un campo de actividad determinado, el conjunto de conocimientos que es necesario poseer para ser competitivo; por lo que lo relacionan como el perfil de competencias de la empresa.

Así que la actividad de la empresa está relacionada sobre todo con la parte técnica, que incluye las capacidades, habilidades y competencias que se desarrollan al interior de la organización, en sus miembros, para satisfacer las necesidades y deseos de sus clientes y consumidores.

El oficio constituye un patrimonio de la cultura organizacional de la empresa para responder a las exigencias de su existencia, la realización de su misión y su objetivo, respondiendo a las necesidades de su razón de ser y dando identidad a la cultura como un patrimonio de competencias desarrolladas para responder a los problemas de adaptación al entorno y de integración interna de la organización (Thevenet, 1992, citado por Zapata, 2009:331).

F. Sistema de producción de bienes inmateriales

En la relación del hombre con los demás y con su entorno hay un constante ejercicio de interpretación y decodificación de lo que se percibe a través de los sentidos. En medio de esto, se puede decir que la cultura de un grupo social se crea a partir de interpretaciones comunes y aceptadas para toda la comunidad, y sólo quien aprende estos modos de decodificar la realidad puede participar como miembro del grupo.

En una organización ocurre lo mismo, la realidad es reinterpretada con el propósito de consolidar las relaciones existentes entre las personas. Esto se da a través de figuras como los símbolos, las representaciones mentales, lo imaginario, la magia, las religiones, las creencias, la brujería, las relaciones político-ideológicas, los mitos, entre otras.

El Sistema de producción de bienes inmateriales, según Zapata (2009:332), está relacionado con la interpretación de los símbolos y del imaginario, originado de la relación del hombre con su medio ambiente. A través de esta relación surgen dos situaciones que sobresalen: los conocimientos (productos materiales) y los desconocimientos (realidad desconocida, real o imaginada). Para Vallée (citado por Zapata, 2009:332) de aquí se desprende que el medio está compuesto de elementos materiales e inmateriales, naturales y sobrenaturales.

“El enunciado principal de la cultura organizacional se basa en que los individuos, grupos y dependencias de una organización desarrollan principios y valores, signos y símbolos únicos y particulares, comunes a toda la organización, que rigen el comportamiento de sus miembros como producto de sistema de representaciones inmateriales, conocimientos, ideologías, mitos, historias y ceremonias o hechos sociales, que se manifiestan de manera cotidiana en la organización, a lo cual sus miembros les asignan significados específicos”, (Zapata, 2009:333).

Símbolos

La eficacia de la comunicación dentro de una organización, depende mucho del uso de símbolos verbales y no verbales que son comunes para todos los miembros. “Los símbolos son los mecanismos de reproducción de la cultura que están cargados de información”, (Zapata, 2009:301).

La simbología de una organización es un referente de un lenguaje común que facilita la integración a la comunidad de trabajo (Morales, 2002), puesto que los símbolos son objetos, palabras, hecho, que puede tener múltiples significados, pero que en el interior de la empresa tiene uno solo. Es por esto que, para Morales, el estudio de lo simbólico sirve para ampliar el entendimiento del comportamiento humano en las organizaciones. “Permite rescatar lo dramático y lo que le da sentido, coherencia y facilita el compromiso y la dedicación” (Morales, 2002:240).

Incluso algunas definiciones de cultura organizacional describen como un proceso de decodificación propio de los miembros de la organización, por medio del cual le dan sentido a todo. Según Gibson, la cultura organizacional es lo que los empleados perciben y la manera en que esta percepción crea un patrón de creencias, valores y expectativas.

Edgar Schein definió la cultura como un patrón de suposiciones básicas (inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo determinado mientras aprende a lidiar con los problemas de adaptación externa e integración interna) que ha funcionado lo suficientemente bien como para ser considerado válido y, por lo tanto, ser enseñado a nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas (Gibson, 2006:31, cita a Schein).

Gertz (citado por Abravanel, 1998:47) define un símbolo como un objeto, actitud, acontecimiento, cualidad o relación que sirve para transmitir un sistema conceptual (...) el sistema conceptual implica los sentidos simbólicos (...) presentación tangible de las ideas; conclusiones generales sacadas de la experiencia y traducidas en formas concretas; incorporación práctica de ideas, actitudes, juicios, deseos y creencias.

A la hora de darle sentido a los mensajes que se comunican, el sentido colectivo que los miembros de la organización le dan a los mensajes afecta la efectividad de lo que se quiere transmitir. “El sentido es un factor esencial en el establecimiento de una realidad hecha de interpretaciones e interdependencias (...) Además, determina la manera como el comportamiento de los individuos refleja la estructura y el proceso organizacional, incluida la toma de decisiones, la utilización de los recursos y la percepción del medio interno y externo”, (Abravanel, 1998:47).

Así que los símbolos son una parte esencial de la organización, sobre todo en cuanto a que la comunicación sea efectiva. Chiavenato considera que en la comunicación de las organizaciones se deben administrar varios aspectos, entre ellos el significado. “Prestar atención al lenguaje y los símbolos que se utilizan, a los estilos para comunicarse y a que las personas comprendan con facilidad, de modo que en todo momento los mensajes que se intercambien en la organización tengan sentido no sólo para quien los emite, sino sobre todo para quien lo recibe” (Chiavenato, 2009:309).

Esto es de gran importancia si observamos que además de los significados que se generan al interior de las organizaciones, existen otros que están en las individualidades de las personas. Desde la perspectiva simbólica el ambiente organizacional, en particular su dimensión social es altamente impredecible e incierto, lo cual limita la efectividad del análisis racional en la solución de problemas y en la toma de decisiones (Morales, 2002).

En esta misma línea, una de las barreras en el proceso de comunicación tiene que ver con los problemas de índole semántico, comprendido esto como las limitaciones o distorsiones que se deben a los símbolos que se utilizan a la hora de comunicarse. Las palabras u otras formas de comunicación –como gestos, señales, símbolos, etc.- pueden tener significados diferentes para las personas involucradas en el proceso de la comunicación que pueden distorsionar el mensaje. Las diferencias lingüísticas constituyen diferencias semánticas entre las personas (Chiavenato; 2007:64).

“Un símbolo es cualquier objeto visible que se utilice para representar un valor abstracto compartido o algo que tiene un significado especial. Los símbolos son la forma de expresión cultural observable más sencilla y básica”, (Hellriegel, 2009:599).

En últimas, lo realmente conveniente del análisis de los símbolos latentes en la comunicación interna de las organizaciones, se encuentra en la posibilidad de hallar los esquemas cognoscitivos que estructuran percepciones, organiza e interpreta el dato social e influye sobre la conducta (Morales, 2002).

Mitos

Son historias o relatos que hablan de la organización, de su pasado, su fundación, incluso de miembros representativos, e involucran los valores subyacentes que se quieren promover entre los miembros al interior de la organización.

Según Hodge (2003:239), los grupos y las organizaciones desarrollan una historia de acciones y eventos a lo largo del tiempo en forma de mitos que se dejan de herencia de una generación a otra. “Aunque algunos mitos cuentan generalmente sucesos reales, a menudo se deforman o exageran con el tiempo” (ibídem). Más allá de la exactitud de los hechos, estos mitos desempeñan una parte importante en guiar a los miembros sobre comportamientos apropiados y esperados.

Además de esto, los mitos también sirven para narrar los hechos de una forma concreta y vívida, lo cual los hace más fáciles de retener. “Se ha demostrado que las historias incitan a los individuos a adherir a valores y acciones. Los estudios han probado que la mayoría de las personas encuentran las historias más convincentes que las tesis derivadas de estadísticas sacadas de observaciones repetidas” (Abravanel, 1992:59).

En este sentido, Abravanel menciona las funciones concretas de los mitos: en primer lugar, ellas delimitan lo pertinente, aquello que se debe tener en cuenta en el proceso de toma de decisiones; en segundo lugar, diseñan el estilo apropiado de razonamiento; en tercer lugar,

presentan una perspectiva común en cuanto a las soluciones que serían aceptables y, finalmente, contienen las presuposiciones y los valores implícitos que servirán de guía a quienes deben tomar las decisiones.

La mayoría de directores de organizaciones se valen de historias y cuentos para transmitir y mantener los valores y principios organizacionales. Lo hacen porque las historias nunca pierden su atractivo, son fáciles de recordar y se cree en ellas porque se logra cierta satisfacción (Abravanel, 1992:60)

Ideologías

Toda organización funciona de forma estructurada y unificada en sus partes, aunque tenga sedes en otros países, gracias a que cuenta con unas ideas fundamentales que caracterizan su pensamiento. Esto es lo que se conoce como ideología empresarial. Según Abravanel (1992:187), la ideología empresarial se basa en la percepción y en el compromiso colectivo, que a su vez, están íntimamente ligados a las ideas, los objetivos y los valores. Debido a esto, ejerce una influencia profunda sobre la eficacia, lo que esta significa y la elección de criterios que se emplean para medirla.

De esta manera define Abravanel (1992; 192) el concepto:

Las organizaciones no pueden confiar en sistemas equívocos de creencias. Ellas deben declarar sus intenciones y adoptar funciones a fin de alcanzar metas precisas. La ideología sirve para crear organizaciones, darles un sentido y hacer uso adecuado de ella. No se trata de pensar-de-cualquier-manera, sino más bien de una manera especial de pensar, que atienda a los intereses de quienes influyen en la organización. La ideología organizacional es un conjunto de ideas fundamentales con sus consecuencias operacionales, que constituyen un sistema predominante de creencias y valores que engendra con frecuencia contradicciones, pero que sirve para definir y mantener las organizaciones.

En últimas, la ideología son los sistemas de valores y creencias sobre los que se cimienta la legitimidad de las acciones o el comportamiento aceptable dentro de las organizaciones.

G. Sistema de producción de bienes sociales

Desde mediados de la década de 1920, la conocida investigación Hawthorne, realizada en la empresa Western Electric, inició con el estudio de la administración enfocado en el análisis del comportamiento humano y cómo este afecta en la motivación para trabajar, en la productividad y la calidad. Según Schein (1982:56) el gran aporte de este estudio fue resaltar la importancia del factor social, la medida en que la calidad del trabajo depende no del individuo en particular sino de las relaciones sociales que se dan en el grupo en el que esa persona funciona.

En el modelo de Zapata (2009:333), el sistema de producción de bienes sociales comprende las reglas, leyes, costumbres, ceremonias, normas, valores y en general todos los aspectos relacionados con la seguridad y la protección. Asimismo, incluye ritos, hechos sociales, eventos, celebraciones, reglas, formas de control social, comportamientos y conductas sociales, valores y principios comunes a las personas (diferentes a los corporativos), grupos de referencia, grupos informales, uso del tiempo libre, hábitos y grupos deportivos y musicales.

En resumen, se refiere al proceso social que constituye el eje de las interacciones sociales. Estas relaciones sociales sin duda son fundamentales para la solidificación de una organización, pues a través de estas se logra engranar todas sus partes individuales. En este sentido, Abravanel (1992:60) dice que estas operaciones comprenden la participación colectiva y la comunicación no verbal. “Consisten en todo lo que pasa, más que en todo lo que se dice, cuando se reúne la colectividad”.

“Como elementos de la cultura, las ceremonias, los ritos y rituales son formas cristalizadas o recurrentes de conducta que consolidan las relaciones existentes en la

organización, de manera semejante a lo que ocurre en una sociedad tribal”, (Etkin y Schvaarstein, 1989:199)

Valores

Cuando un gerente administrativo pretende establecer alguna conducta que caracterice a su empresa, debe centrarse en inculcar en sus empleados un sistema de valores que les permita actuar según lo esperado por la organización. “Los valores son las creencias básicas que abrazan las personas en cuanto a cosas que son importantes, que tienen sentido y que son estables a lo largo del tiempo” (Hellriegel; 2009:598). Si bien al interior de la organización, las normas regulan las conductas de los individuos, no se puede descuidar que estos ingresan con unas nociones preconcebidas de lo que debe y lo que no debe hacerse; nociones que no están libre de valores (Robbins; 1996:175). Según Robbins, los valores influyen generalmente en las actitudes y el comportamiento

Ritos y rituales

Berg (citado por Abravanel (1992:61) define los ritos como toda actividad emprendida con el fin más o menos consciente de comprender mejor el carácter mismo de la organización y el contexto en cual ella se sitúa. El rito es una forma de adoración organizacional que según Abravanel se distingue por cuatro características:

- A. El aspecto litúrgico: en su calidad de forma de adoración colectiva, los ritos implican con mucha frecuencia un compromiso personal y un grado de participación
- B. El aspecto representacional: se refieren a los principios internos, tales como el espíritu corporativo, que sostienen y guían la corporación.
- C. Una doble función: consolidan y animan periódicamente la identidad del grupo.
- D. Un papel purificador: los ritos permiten la expresión de los sentimientos, sean buenos o malos, y facilitan la creación de bienes colectivos más profundos; principios vivos que definen la organización.

Dentro de los ritos y rituales más comunes se puede hablar de aquellos que celebran la incorporación a la organización, transiciones, renovaciones y motivaciones, degradaciones o despedidas.

¿Cuál es el propósito de estos ritos? Abravanel (1992:63) responde: enseñan el respeto por la antigüedad y la experiencia, es decir, la tradición de cierta cultura. Para el empleado constituyen libretos que le enseñan a desempeñar su papel ante la asamblea, para poder mostrar que acepta y hace suyos los valores organizaciones (jerarquía, éxito, responsabilidad social y pertenencia).

Ceremonias

Son acontecimientos colectivos que, con ayuda de las costumbres, tradiciones y convenciones, facilitan la expresión emotiva. De cierto modo son actitudes primitivas que concentran la emoción en el instante presente (Abravanel, 1992:63). En la sociedad normalmente se conmemoran fechas importantes para la vida de las personas, como la edad, el matrimonio; de la misma manera las empresas las utilizan para brindar reconocimientos por logros especiales y para honrar a un empleado que se retira (Hellriegel 2009:602).

Es así como las ceremonias son actividades formales elaboradas que tienen por objeto generar sentimientos muy fuertes. (ibídem). Establecen y mantienen la lealtad para con el grupo o la organización, fortificando el sentimiento colectivo de pertenencia (Abravanel, 1992:65).

Agrega Abravanel que las ceremonias son medios de vivir la experiencia emotiva de la colectividad, de participar en la mística del grupo. El individuo siente allí su prestigio realzado, a pesar de que la individualidad queda más o menos oscurecida por la participación colectiva, pues la ceremonia refuerza la identidad.

H. Las relaciones interpersonales

En el mundo global en el que vivimos hoy, cada vez son más homogéneos los sistemas y procesos que se desarrollan dentro de las organizaciones, sobre todo en lo que tiene que ver con tecnologías organizacionales. A pesar de esto, lo que realmente identifica a una empresa es el talento humano con el que cuenta, y este se caracteriza por la heterogeneidad y diversidad de personalidades. En este sentido, hace años las organizaciones cambiaron su forma de parecer respecto a que todos los miembros de la organización somos iguales, por lo que cualquiera se puede volver parte de un grupo homogéneo, a empezar a reconocer las diferencias y a tenerlas en cuenta a la hora de trazar sus estrategias (Robbins, 1996:63-64).

Cierto es que las organizaciones siempre aspiran a contar con personas que se identifiquen con su razón de ser y contribuyan a reforzar su labor. Según el modelo de Zapata, las relaciones interpersonales identifican los lazos sutiles que permiten moldear a los individuos a la imagen considerada más conveniente para la organización. (Zapata, 2009:335).

Comprende dimensiones que definen valores tales como la distancia jerárquica, el clima organizacional, las dualidades individual/colectivo, universal/particular, masculino/femenino, relaciones neutrales contra afectivas; lo específico como lo difuso, el logro contra el atributo y el control de la incertidumbre.

Pero estos valores dentro de la organización, indiscutiblemente, se encuentran mediados por la cultura nacional. Geert Hofstede, en un estudio que realizó en 1980 con más de 116 mil personas de 40 países, observó cómo influyen los valores básicos de cada país en el comportamiento organizacional (Chiavenato, 2009:121). Los resultados de la investigación de Hofstede confirmaron que la cultura nacional gran impacto sobre los valores y actitudes en el trabajo de los colaboradores. Para explicar esto, una de las reflexiones se centra en cuatro dimensiones de la cultura nacional que contienen las diferencias entre las distintas culturas: el individualismo en comparación con el colectivismo; la distancia al poder; la evasión de la incertidumbre; y la cantidad en comparación con la calidad de vida, que en realidad es llamada masculinidad en relación con la feminidad.

Individualismo en comparación con el colectivismo: esta dimensión se refiere a las dos tendencias que se presentan dentro de una sociedad en lo que respecta a ser y actuar de un modo individual, es decir velar por sí mismo y su familia, o ser y actuar de modo colectivo, que vele por el bien común antes que personal.

“El individualismo es una combinación de la medida en que la sociedad espera que las personas se cuiden de sí mismas y a sus familias inmediatas, y la medida en que las personas son dueñas de su destino”, (Hellriegel, 2009: 125). En sociedades que privilegian este modo de ser individualista es común que las personas pasen por alto las necesidades de la sociedad, y que aspectos como la democracia, la iniciativa individual, la competencia y la adquisición tengan un alto valor. “Las relaciones de las personas en las organizaciones no tienen que ver con las emociones, sino con el aspecto económico” (Chiavenato, 2009:121). Asimismo, Hofstede encontró que el grado de individualismo en un país está relacionado muy de cerca con la riqueza del mismo (Robbins, 1996:56).

Por su parte el colectivismo se refiere a un compacto marco social en el cual los miembros del grupo (familia, clan, organización y nación) se concentran en el bienestar común y sienten una fuerte lealtad hacia los demás (Hellriegel, 2009: 125).

Distancia al poder: en toda sociedad o grupo de gente, ya sea por capacidades y habilidades o por oportunidades, siempre habrá diferencias que identifiquen a una persona o grupos de persona más favorecida que otras en la escala de poder. Hofstede utiliza esta dimensión como una medida para identificar el grado en que una sociedad acepta que existan estas desigualdades de poder dentro de las instituciones y organizaciones.

De este modo, una sociedad con grado alto de distancia al poder podrá aceptar amplias diferencias en el poder dentro de las organizaciones (Robbins, 1996:57), y predominarán las normas y valores basados en la distribución jerárquica (Gibson, 2006:68). Mientras que, en contraste, una sociedad con poca distancia al poder minimiza las desigualdades tanto como es posible. Según Gibson, en estas culturas las normas y valores sugieren que las diferencias de

poder deben ser mínimas. Talas culturas prefieren una administración participativa y participación de los trabajadores en la toma de decisiones (ibídem).

Evasión de la incertidumbre: aunque hoy en día uno de los principios del mundo moderno reside en el control: sobre la naturaleza, el tiempo, el futuro... lo cierto es que siempre quedará una posibilidad incierta. En esta dimensión, Hofstede hace alusión al nivel en que los miembros de una cultura se sienten amenazados por situaciones de riesgo o desconocidas (Helleriegel, 2009:124), o se siente cómoda ante la posibilidad de enfrentarse a situaciones ambiguas. Culturas con poca evasión de la incertidumbre se sienten relativamente seguras ante dichas situaciones.

Y puesto que las leyes y reglas tratan de prevenir la incertidumbre del comportamiento de las personas, culturas con niveles bajos en esta dimensión, una sociedad con alta evasión a la incertidumbre, que se caracteriza por niveles altos de ansiedad entre su gente, por que se crean mecanismos como leyes estrictas y procedimientos que obliguen a las personas a respetarlas para proporcionar seguridad y así reducir el riesgo. “En el contexto de los negocios, esta dimensión da por resultado reglas y procedimientos formales diseñados para proporcionar seguridad y estabilidad en la carrera” (Chiavenato, 2009:121)

Masculinidad en relación con la feminidad: se refiere a los niveles que tiene una sociedad en cuanto a darle predominancia a los valores tradicionales de masculinidad o feminidad. A la masculinidad se asocian valores que tradicionalmente son asignados a los hombres, como la seguridad en uno mismo, el materialismo y la falta de interés por los demás. La feminidad, al contrario, valora el interés por los demás, las relaciones y la calidad de vida (Chiavenato, 2009:121).

Una cultura con orientación hacia la masculinidad (Gibson, 2006:57) cree que las funciones de géneros en la sociedad deben estar claramente diferenciadas, que la ambición y el ser asertivo proporciona la motivación detrás del comportamiento. Por otra parte, una cultura con orientación hacia la feminidad consideran que las funciones de género en la sociedad

deben ser fluidas y flexibles, y que la calidad de vida es más importante que el desempeño personal y los logros visibles.

Todas estas dimensiones de la cultura generan al interior de la organización un ambiente entre sus miembros, a lo cual se le llama como clima organizacional.

Clima organizacional

Este concepto está altamente asociado al grado de motivación que las personas tienen al interior de la organización. Si el grado de motivación es alto, el clima organizacional mejora y se traduce en relaciones satisfactorias, que se caracterizan por actitudes de ánimo, interés, colaboración irrestricta, etc.; mientras que cuando la motivación es poca, ya sea por frustración o por imposición de barreras para la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional suele deteriorarse y se caracteriza por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, etc. (Chiavenato, 2009:260). Es por esto que, según Chiavenato, el concepto de clima organizacional abarca una amplia gama de factores ambientales que influyen en la motivación. “Se refiere a las propiedades motivacionales del ambiente de la organización, es decir, a aquellos aspectos de la organización que provocan distintas clases de motivación en sus miembros”, (Chiavenato, 2009:261)

I. Relaciones de parentesco

Según el modelo de Zapata y Rodríguez (2008), con esta dimensión se trata de identificar los intereses grupales originados en los vínculos de consanguinidad o afinidad, por las cuales se establecen y manifiestan relaciones interpersonales y/o sociales que van a perdurar en el tiempo y en el espacio, diferenciándose en la sociedad mediante la unión de familias o clanes que van a liderar procesos sociales. Se busca estudiar tendencias sociales que configuran las características de parentesco, relacionadas con la descendencia o la filiación, linaje, clan, línea, residencia y familia, conformando aspectos dominantes en la sociedad, de tipos sociales, políticos y económicos, que influyen en la cultura de una determinada colectividad organizacional (Zapata, 2009:337).

J. Relaciones de poder

El poder siempre ha sido una variable para distinguir dentro de una sociedad quienes son las personas que toman las decisiones con respecto a lo que todos los demás debemos aceptar como correcto y beneficioso para la sociedad. Estudiarlo y entender sus efectos es un paso importante para entender cómo funcionan las organizaciones.

Cada interacción y cada relación social en la empresa incluye un ejercicio de poder. En un entorno organizacional, el poder es simplemente la capacidad de hacer que los demás hagan lo que uno desea (Gibson, 2006:290). Claramente esto evidencia una influencia que implica una transacción interpersonal, en la que el individuo con poder actúa para provocar o modificar un comportamiento (Chiavenato, 2009:336). Para Chiavenato, puesto que el concepto de influencia está ligado al de poder y autoridad, el poder es el potencial de una persona de influir en otras; en una organización es la capacidad de controlar las decisiones y las acciones de otras personas aún cuando estas se resistan.

Un trabajo de French y Raven enumera y describe cinco bases o fuentes de poder presentes en las organizaciones:

Poder coercitivo: es aquel que se fundamenta en el temor y la coerción. Los empleados reaccionan a este tipo de poder cuando sienten que si no cumplen con los resultados impuestos pueden recibir algún castigo o sanción. En una organización un sujeto A tiene poder coercitivo sobre otro sujeto B cuando lo puede despedir, suspender o bajar de categoría, dependiendo de que B valore su trabajo.

Poder de recompensa: es opuesto al poder coercitivo. Se sustenta en los incentivos o premios que un empleado puede recibir por hacer su trabajo como se lo pidieron. Aquí la persona que tiene la potestad para distribuir estas recompensas tendrá poder sobre aquellos otros que buscan recibirlas.

Poder legítimo: está asociado a la escala jerárquica de la organización, es decir, el cargo y su posición formal en la empresa lo hace merecedor de poder ante otros miembros. Es el más fácil de obtener, pues todos los miembros lo consideran natural por lo que es aceptado sin problemas.

Poder de expertos: aquellas personas especializadas o que se destacan dentro de la organización por sus conocimientos, experiencia o talento para hacer las cosas, adquieren este tipo de poder. El poder experto es uno de los más influyentes hoy días en un mundo que se orienta hacia el conocimiento y procesos tecnológicos.

Poder de referencia: se basa en características propias de una persona, a quien se identifica como un ejemplo o que cuenta con recursos o rasgos personales deseables para los otros. Se le llama popularmente carisma.

Gareth Morgan, plantea 14 fuentes de poder en las organizaciones. Su estudio permite entender aspectos claves de la cultura:

- **Autoridad Formal:** Para Morgan es la primera y más evidente fuente de poder en una organización, la cual es una “forma de poder legitimado que es respetada y reconocida por aquellos en los que obra recíprocamente”, para este autor el poder toma tres formas: la autoridad carismática (se da cuando la gente respeta las cualidades especiales de un individuo y cree que esas cualidades le dan derecho a actuar en su nombre), la autoridad tradicional (se produce cuando la gente respeta las costumbres y prácticas del pasado e inviste la autoridad en aquellos que simbolizan y encarnan estos valores tradicionales, ejemplos: los monarcas) y la tercera es la autoridad burocrática o racional – legal (surge cuando la gente insiste en que el ejercicio del poder depende de la correcta aplicación de las reglas y procedimientos formales). Esta autoridad es la que presentan las organizaciones productoras de bienes y servicios y “generalmente el poder está asociado a la posición que uno tiene.

- Control de Recursos Escasos: Morgan lo describe como “la habilidad para ejercer control sobre los recursos puede aportar una fuente importante de poder dentro y entre las organizaciones” [...] “Si el recurso es escaso y alguien depende de su disponibilidad, entonces puede ser casi seguramente traducido a poder. ¡la escasez y la dependencia son las claves de los recursos del poder!
- El uso de la estructura, reglas y reglamentos de la organización: Según Morgan, “las normas y reglamentos son así frecuentemente creadas, invocadas y usadas en una manera pre-activa o retrospectiva como parte de un juego de poder”.
- Control de los procesos de decisión: La habilidad para influir en los resultados de los procesos de toma de decisiones es una reconocida fuente de poder.
- Control del conocimiento y la información: es la fuente que más se observa en la organización si bien la información es una fuente de poder importante, el conocimiento origina los expertos en cualquier proceso de la organización y se vuelve una gran fuente de poder. El conocimiento representa respeto y se observa no solo en los directivos sino en el personal operativo experto, por tanto el conocimiento se vuelve una fuerte fuente de poder.
- Control de Jurisdicción: Morgan se refiere a la relación entre diferentes elementos de una organización, Ej. Áreas.
- Capacidad para hacer frente a la incertidumbre.
- El control de la tecnología.
- Alianzas Interpersonales, comunicaciones y Control de la “organización informal”.
- Control de la contra-organización: por ejemplo los sindicatos.
- Simbolismo y Manipulación de las ideas: “capacidad de unos para persuadir a otros... el liderazgo en última instancia implica una capacidad de definir la realidad de otros... al dirigir los pensamientos concernientes a una situación el dirigente en efecto maneja una forma de poder simbólico que ejerce una influencia decisiva en cómo la gente percibe su realidad y de ahí su forma de actuar. Los líderes carismáticos parecen tener una capacidad natural para configurar el pensamiento de esta manera...imágenes, lenguaje, símbolos, historias, ceremonias, rituales y todos los atributos de la cultura corporativa son

herramientas que pueden usarse en la dirección del pensamiento y a partir de ahí en la configuración de las relaciones de poder en la vida de la organización” Morgan (1998).

- Sexo y control de las relaciones de sexo: diferencia entre si se es hombre o mujer.
- Factores Estructurales que definen el escenario de acción.
- El poder que ya se tiene.

K. Liderazgo y modos de ser de los dirigentes

En toda organización humana el papel de los líderes resulta fundamental a la hora de lograr rendimiento grupal y eficiencia. Desde hace tiempo los teóricos han estudiado cuáles son esos rasgos y comportamientos que caracterizan a los líderes. En el modelo de Zapata, esta dimensión se refiere al rol y función de los dirigentes en la relación con la cultura organizacional. Implica conocer los modos de ser de las personas en cargos de dirección. Sus estilos de dirección y liderazgos míticos, sistemáticos, pragmáticos, relacionales. Sus tipos de dominación: carismáticos, tradicionales, legales. Su manera de gobernar a las personas: democráticos, tecnocráticos, autocráticos, burocráticos (Zapata, 2009:341).

Dado la importancia que el liderazgo ejerce sobre el devenir de las organizaciones, el interés por comprenderlo ha llevado a que se desarrollen diversas investigaciones que han suscitado muchas teorías al respecto desde diversos enfoques que dan muestra de lo complejo que puede ser el análisis del tema. En lo que parecen estar de acuerdo todas estas teorías es en que el liderazgo involucra un proceso de influencia (Robbins, 1996:412).

Siguiendo a Robbins, el liderazgo lo definimos como la habilidad para influir en un grupo y lograr la realización de metas. El origen de esta influencia puede ser formal, como el que confiere cierto grado de autoridad por el cargo que se desempeña, pero eso no es garantía de que se puede ejercer el liderazgo para dirigir con eficacia; pero también está el liderazgo que surge de la habilidad para influir fuera de la estructura formal, el cual es tan importante o más que la formal (Robbins, 1996:413).

Asimismo, la función del líder dentro de la organización se centra en que su gestión conlleve a resultados para la obtención de metas comunes. Por eso se habla de líderes efectivos, quienes saben que para ser efectivos deben hacer mucho más que sólo convencer a las personas de que les sigan, luchan por crear una visión que refleje las inquietudes y aspiraciones de las personas que trabajan con ellos (Hellriegel, 2009:497).

Bennis (citado por Zapata, 2009:342), en su estudio sobre el liderazgo encontró que los líderes tienen cuatro rasgos comunes: visión compulsiva o sentido de propósito; pueden comunicar esa visión en términos claros, de manera que sus seguidores pueden identificarse fácilmente con la misma; demuestran consistencia y enfoque en la prosecución de su visión; y conocen sus puntos fuertes y los capitalizan.

Puesto que no todos los líderes para ser efectivos tienen comportamientos similares ni rasgos que se puedan usar como fórmula para marcar un patrón, sí se han identificado estilos de liderazgo que hacen referencia a esos comportamientos y rasgos que utilizan para guiar a los miembros de una organización. Es lo que en el modelo se denomina modos de ser de los dirigentes. Aquí también podremos encontrar diversas teorías y modelos creados para comprender e incluir todos los modos en que se ejerce el liderazgo.

Bédard identificó tres modos de ser de los dirigentes: mítico, sistemático, pragmático; mientras que Chanlat propuso el modo relacional. Para los autores estos cuatro modos son la manifestación de las grandes tendencias del pensamiento occidental (Bédard y Chanlat, citado por Zapata; 2009b:83).

Modo de ser Mítico: designa una forma de ser que difiere profundamente del pensamiento racional (la oposición *mûthos* / *lôgos*). Representa una forma de comportamiento que se basa en el Uno. Son elementos claves de esta manera de ser, la unidad, entendida como un todo orgánico en la cual las partes están unidas por caracteres comunes y por su contribución al funcionamiento del conjunto; la unión como modo de relación dinámica, la comunión, la comunidad, la participación de la parte en el todo. Privilegia valores comunitarios como el espíritu de grupo, la noción de familia o de clan, el compartir, la

solidaridad, la fidelidad, la filiación, el respeto de los valores tradicionales. Las actividades de palabra, las fiestas, las ceremonias, las comidas en común, las reuniones y los rituales, ocupan un lugar importante (Bédard citada por Zapata; 2009b:84)

Se encuentra en las organizaciones y los servicios que han adoptado una representación y modos de funcionamiento donde dominan el espíritu familiar y una solidaridad de tipo orgánico, como en la cultura interna de los sindicatos, de las cooperativas, en las pequeñas y medianas empresas que tienen una concepción familiar, en las organizaciones sin ánimo de lucro; en los movimientos religiosos, ideológicos o clandestinos; en las municipalidades cuando el alcalde y su equipo se comportan como pater familias, etc.. (Ibídem).

Según Bédard (citada por Zapata; 2009b:84), al interior de una organización este modo de ser se adapta bien a las unidades donde la función simbólica juega un papel importante; también donde lo sagrado, lo misterioso y lo poderoso se imponen como trasfondo de las circunstancias; igualmente, en las situaciones donde los valores y la caballeridad son estimadas, es decir, el honor, el coraje, la bravura, la generosidad, la dedicación, la fidelidad, la lealtad, la cortesía y la protección de los débiles. “La figura del héroe, del jefe de tribu o de clan, del padre de familia, o del maestro de la casa, son arquetipos del estilo de conducta que conviene a este modo de modo de ser, por el contrario, el integrismo, el absolutismo, el carisma y el clientelismo figuran entre sus patologías” (Zapata; 2009b:84).

Modo de Ser sistemático: es el más fácil de reconocer, dado que es muy frecuente, bien conocido y bastante documentado. Según Bédard (citada por Zapata; 2009b:84), a menudo se le designa en el lenguaje corriente como “el espíritu de sistema” –este no debe confundirse con el Modo de Ser sistemático–, que evoca la idea general de una actitud más sensible a las construcciones intelectuales y teóricas que a los hechos, un espíritu que tiende a las construcciones racionales, a las teorías globales, a las construcciones totales susceptibles de informar del conjunto de los fenómenos, que tiene el gusto de la coherencia y de la elaboración. Los adjetivos de mayor uso que lo caracterizan son metódicos, ordenados, coherentes, racionales, cartesianos, lógicos y teóricos.

Según Bédard, la personalidad que encarna la manera de ser sistemática corresponde al tipo weberiano racional – legal. Esta personalidad se caracteriza por un gusto por el orden, la jerarquía, la clasificación, la preocupación por la perfección y la búsqueda de arquitecturas impecables. Procede a partir de principios absolutos, de ideales de perfección, por apreciar los planes y las estructuras, la inteligencia formal, el espíritu de geometría.

El Modo de Ser sistemático es dicotómico y se articula alrededor de categorías aristotélicas (la calidad, la cantidad, el lugar, el tiempo, etc.). El comportamiento sistemático da preferencia a la abstracción, a la generalidad y al concepto; es analítico, lógico y taxonómico. En sus excesos patológicos presenta los rastros negativos del legalismo, del autoritarismo, del dogmatismo, de la burocracia y de la tecnocracia.

Modo de Ser pragmático: presenta una orientación general utilitarista. Por ello, se entiende una actitud que da prioridad a los resultados, a la eficacia de la acción, a la experimentación, a la innovación y al mejoramiento continuo. El criterio último es que las cosas “funcionen”. Las calidades que caracterizan la personalidad pragmática son el sentido de lo concreto, de las preocupaciones utilitarias, el espíritu innovador y la inteligencia práctica. En las organizaciones actuales, el modo de gestión y de funcionamiento por proyectos representa bien este comportamiento, que se adapta sin mayores dificultades a las organizaciones y departamentos cuya razón de ser está centrada en la resolución de problemas concretos, como los suministros, la logística, la gestión de los inmuebles, el transporte público, los trabajos públicos, etc. El utilitarismo, el oportunismo y el arribismo representan, de alguna manera, algunos de los peligros patológicos del Modo de Ser pragmático.

Modo de Ser relacional: este se hace cada vez más necesario, en la medida que el individuo concreto reivindica un status de sujeto pleno y que se emancipa de los grupos a los cuales pertenece. Llegar a entenderse sobre un sentido compartido sólo es posible si todas las partes en presencia hacen el esfuerzo de comprender el contexto de sus interlocutores y de aquellos con los cuales se presentan dificultades para entrar en relación. Los mediadores, los negociadores, los conciliadores de conflictos, los dirigentes que se perciben como animadores, encarnan la manera de ser relacional; son personas capaces de aceptar vivir en un mundo

donde la verdad es relativa. Para tener éxito en este Modo de Ser, se requiere tener un franco espíritu de finura y delicadeza en las relaciones interpersonales.

Este modo es recomendado en las organizaciones donde prevalece el igualitarismo, como en la esfera política de la organización municipal, en los departamentos que pertenecen al tipo de la burocracia profesional, en las situaciones donde el personal de la función productiva es ampliamente autónomo, donde la diversidad de las personas es considerada esencial (juntas directivas, comités de trabajo), en las organizaciones focalizadas sobre el servicio a la clientela, en los medios donde la diplomacia prevalece sobre la jerarquía, en los momentos de conflictos de trabajo, en las situaciones donde los empleados y cuadros profesionales se consideran en igualdad de condiciones, en los casos cada vez más frecuentes que se pide a las personas ser creativas, entusiastas y brindar artículos de calidad. En síntesis, todas las formas de organización de tipo adocrático cuyo funcionamiento se base en ajustes mutuos, requieren para ser exitosas, la presencia del espíritu de conciliación y de concertación. En sus excesos patológicos, este Modo de Ser puede engendrar el individualismo, el regateo, el chanchullo, el igualitarismo aritmético.

L. Subculturas

Si bien en la definición de cultura en una organización entendemos que el principio básico son una serie de significados compartidos entre todos los miembros que guían sus comportamientos al interior de la organización, esto no significa que dentro de esa cultura dominante no hayan subculturas.

Una cultura dominante expresa los valores centrales que comparten la mayoría de los miembros de la organización. Cuando hablamos de la cultura de una organización nos referimos a su cultura dominante. Esta macrovisión de la cultura es la que le da a la organización su personalidad distintiva. Las subculturas tienden a formarse en las grandes organizaciones para reflejar problemas, situaciones o experiencias comunes que enfrentan los miembros. Es probable que estas subculturas se definan por designaciones departamentales y por separación geográfica (Robbins, 1996:685).

Para Hellriegel (2009:607), “una subcultura organizacional se presenta cuando las premisas, los valores y las normas son compartidas por algunos miembros de la organización, pero no por todos ellos”. En el modelo de Zapata, esta dimensión comprende la identificación de variables comunes y homogéneas a los grupos que conforman la organización.

Según Thevenet (citado por Zapata, 2009:345) la empresa puede ser definida como un tejido de subculturas que corresponden a grupos sociales que han desarrollado una identidad distinta al interior de las organizaciones y que poseen un modo de representación, su propia relación en el trabajo y en la empresa, su manera de mirar la vida en la organización, sus percepciones y su patrimonio común de experiencia y análisis de esas experiencias.

M. Identidad

Según Zapata (2009:347) constituye el aspecto central de la cultura. Para su estudio se identifican cuatro dimensiones y niveles de la identidad: las relaciones con nosotros mismos, las relaciones con los demás, nuestra relación con la naturaleza y nuestra relación con la trascendencia, especialmente con lo sagrado. En este sentido la identidad puede ser global, nacional, local e individual.

“Las organizaciones poseen una identidad definida como invariante en el sentido de que su transformación también implica la aparición de una nueva organización. Constituye definición de dicha identidad la enumeración de todo aquello que permita distinguir a la organización como singular y diferente de las demás, todo aquello que si desaparece afecta decisivamente a la organización” (Etkin y Schvarstein, 1989:158).

Para García de la Torre (citada por Zapata, 2009:347), la identidad de una empresa es producto de su historia, de los grandes actos fundadores que han entrañado su creación y son desarrollados por los hombres que han encargado de la conducción, sus héroes, los grandes momentos que han moldeado los estilos de vida, sus costumbres, sus mitos, sus ritos y sus tabúes.

Las cuatro dimensiones (Zapata, 2009) de la identidad que se identifican desde la perspectiva ontológica son:

La relación consigo mismo: hace referencia a la manera como la persona define su identidad y su ser, significando la permanencia de las características de uno mismo con relación a sí mismo.

La relación con los otros o con los demás: es lo que tienen en común uno y otro y otros, es decir, lo que todos comparten. Se expresa en diversos tipos de lazos, (amistad, autoridad...), relaciones, instituciones y estructuras sociales (matrimonio, familia...). En las organizaciones esta relación hace que los miembros se comprometan con el mejoramiento continuo de sus propósitos y objetivos.

La relación con la naturaleza y con el medio físico: expresa las relaciones de causa y efecto de la naturaleza humana, como una expresión del enfoque sistémico donde la persona tiene que adecuarse a la naturaleza o medio ambiente para sobrevivir, conformando grupos de trabajo. En la organización se relaciona con el fortalecimiento de la producción y distribución del producto.

La relación con la trascendencia: designa la actitud de la persona frente a lo que ella considera como sagrado o desconocido, al misterio y a aquello que lo rebasa, a eso que la ciencia no puede explicar. En el ámbito organizacional se expresa mediante la manifestación o influencia de personas líderes a nivel personal, grupal y organizacional, que reflejan confianza y carisma en sus compañeros, reflejado en las relaciones interpersonales y el desempeño de sus funciones para alcanzar los objetivos organizacionales.

2.2 Modelo de análisis aplicado a la Universidad del Norte

El método que usaremos para caracterizar la Cultura Organizacional de la Universidad del Norte se basa en la aplicación del Modelo de Cultura Organizacional de las 13

dimensiones de Álvaro Zapata, que como lo cita el autor en su libro *Cultura Organizacional en Empresas Colombianas*:

“...parte de definir la organización como un sistema, para analizar sus componentes e interpretarlo como modelo, configurando su dinámica en el tiempo y en el espacio, el contexto organizacional.

Una primera forma de interpretar este modelo, se refiere a identificar sus componentes a manera de flujo, teniendo como elementos básicos la interdisciplinariedad, el lenguaje, y la identidad, debido a que en torno a ellos se describe, explica, interpreta y comprende la cultura organizacional.”

El presente estudio, que tiene por objetivo identificar una aproximación a la cultura organizacional de la Universidad del Norte, toma como punto de partida para hacer la búsqueda científica este modelo; a continuación se muestran las 13 dimensiones que componen el modelo de cultura organizacional construido por Zapata, con las variables, rasgos y características que cada uno puede abarcar.

Dimensiones de la Cultura: Modelo de Zapata

Dimensiones	Componentes de las Dimensiones
Historia de la empresa	El fundador, sus dirigentes, evolución de estrategias y estructuras, mitos, etapas y logros de la organización.
Cultura externa	Entorno social, político, económico de la organización.
Proyecto de Empresa	Misión, Visión, Principios, Valores
Lenguaje	Lengua, habla, lenguaje, palabras, comunicación, jergas, refranes populares.
Sistema de producción de bienes materiales	Actividad de la empresa, función técnica, oficio, productos y subproductos
Sistema de producción de bienes inmateriales	Signos, Símbolos, mitos, brujerías, representaciones, imaginario, magia, ideologías, religión y creencias.
Sistema de Producción Social	Ritos, ceremonias, hechos sociales, eventos, normas, reglas, control social, comportamientos, conductas
Relaciones Interpersonales	Distancia Jerárquica, Clima organizacional, conflicto, intereses, individual/colectivo, masculino/femenino
Relaciones de Parentesco	Parentesco, afiliación, influencias, relaciones de negocios.
Relaciones de Poder	Intereses, conflicto, poder, jerarquías, fuentes de poder, legal, tradicional y carismático.
Estilos de dirección y liderazgo	Modos de ser mítico, sistemático, pragmático, relacional, carismático, tradicional, democrático, etc.
Subculturas	Público o privado, profesión o formación, funcional, estructuras y niveles, etnias, religiones, actividad política.

Identidad	Global, nacional, regional, local e individual, consigo mismo, con el otro, con los demás, trascendencia.
-----------	---

Tabla 1. Dimensiones de la Cultura: Modelo de Zapata

Fuente: Zapata, D.A.; Rodríguez R., A.; & Sánchez M., I.

3. METODOLOGÍA

3.1 Tipo de Investigación

La presente investigación es de tipo descriptivo, de corte cualitativo, toda vez que busca aproximarse a caracterizar la cultura organizacional de la Universidad del Norte desde la perspectiva de la alta dirección utilizando el Modelo Interdisciplinario de Álvaro Zapata*, para lo cual se hace un análisis comprehensivo de las siguientes dimensiones planteadas del modelo y las interacciones que se dan entre ellas, a saber:

1. Identificación e Historia Sistema de Producción Inmaterial
2. Entorno Social o Cultura Externa
3. Lenguaje y Comunicación
4. El proyecto Institucional
5. Sistema de Producción Material
6. Sistema de Producción Social
7. Relaciones Interpersonales
8. Relaciones de poder
9. Liderazgo y Modos de Ser
10. Subculturas
11. Identidad

Así mismo se plantea una declaración de la cultura organizacional que busca ser integradora y promotora de la identidad institucional.

3.2 Estudio de casos

Esta investigación utiliza la metodología del estudio de caso, entendiendo el estudio de caso es un método de aprendizaje acerca de una situación compleja; se basa en el

entendimiento comprensivo de dicha situación el cual se obtiene a través de la descripción y análisis de la situación la cual es tomada como un conjunto y dentro de su contexto.²

3.3 Estudio con población y muestreo

Dado que un estudio de caso a profundidad, exige una cierta rigurosidad en las fuentes y su respectivo análisis, la población con la que se trabajará para definir la muestra estará enfocada en el personal del nivel de la alta dirección y el staff administrativo.

El staff directivo está compuesto por Rector, Vicerrectores y directores de áreas académicas y administrativas principales, aproximadamente 41 Directores, de quienes se logró entrevistar 11, a saber:

Directivos entrevistados

Rector	Jesús Ferro Bayona	Alta Dirección	Administrativa / Académica
Vicerrector Académico	Alberto Roa Varelo	Dirección	Académica
Directora del IESE	Leonor Jaramillo Certain	Dirección	Académica
Decano de la Div. De Humanidades y CS	José Juan Amar Amar	Dirección	Académica
Decano de la División de Ciencias Básicas	Joachim Hahn Vongesbergh	Dirección	Académica
Directora de Extensión	Paola Alcázar Hernández	Dirección	Administrativa
Directora de Bienestar Universitario	Gina Pezzano De Vivo	Dirección	Administrativa
Directora de Planeación	Carla Fernández Osío	Dirección	Administrativa
Directora de Gestión Humana	Beatriz Vergara González	Dirección	Administrativa
Directora de Comunicaciones y Relaciones Públicas	María del Pilar Palacio Ríos	Dirección	Administrativa
Directora Oficina de Medios	Vilma Gutiérrez de Piñeres	Dirección	Administrativa

(Emisora)		media	
------------------	--	-------	--

Tabla No. 2. Directivos entrevistados

Fuente: Banco Mundial, Washington, D. C. 2001.

3.4 . Técnicas de recolección de información

Teniendo en cuenta los objetivos y la temática del estudio consideramos pertinente hacer una combinación de herramientas para lograr resultados cualitativos que nos permitan sacar conclusiones más aproximadas a la realidad, con la expectativa de proponer acciones que a futuro permitan obtener resultados a largo plazo.

Por lo anterior, se aplicará:

- Entrevistas a profundidad con funcionarios directivos clave en la administración y academia
- Revisión documental que permitió identificar hallazgos para la estructura del modelo de Cultura Organizacional que estamos siguiendo y que ofrecerá un contexto válido para el análisis mismo para los resultados y conclusiones.
- Observación participante/directa con base en la experiencia vivida por las investigadoras al interior de la organización, Universidad del Norte.

3.5 Fases de la investigación

Se plantea el desarrollo de la presente investigación en el siguiente orden:

- I. Revisión bibliográfica.
- II. Socialización del proyecto con Directivos de la Universidad del Norte.
- III. Trabajo de campo, que comprende la revisión documental y las entrevistas, complementando esto con la observación por parte de las investigadoras.
- IV. Fase hermenéutica: Interpretación de resultados y elaboración del informe final.

Guía de Procesos Metodológicos

Presentamos en la **Tabla 3** la metodología para abordar cada dimensión planteada a partir del modelo de investigación elegido, y en ese orden las estrategias pertinentes y las categorías estudiadas en cada uno de los objetivos, propuestos para garantizar la fiabilidad y validez de la información.

Guía de Procesos Metodológicos

Dimensión / Objetivo de investigación	Fases metodológicas	Estrategia	Categorías
1. Presentar la historia de la Universidad del Norte, identificando los rasgos centrales del desarrollo de su cultura organizacional	Revisión bibliográfica y apoyo en el estado del arte y el marco teórico sobre cultura organizacional en general.	Revisión documental	Historia de la empresa Misión, visión, objetivos Rasgos principales de identidad Estilo administrativo
	Observación directa y entrevistas individuales con funcionarios	Socialización del proyecto. Análisis de documentos Entrevistas	Comportamiento individual y colectivo del personal Formas internas de comunicación Actividades, eventos culturales, deportivos y de integración, rituales grupales, subculturas
2. Precisar cómo es actualmente la cultura de la organización, y qué factores son los fundamentales en el	Consulta con el área de Gestión Humana, conocimiento de funcionamiento administrativo actual,	Observación directa y participativa Entrevistas semi-estructuradas	Estructura organizacional actual de la empresa. Procesos de comunicación interna

proceso de mantenimiento y proyección de esa cultura organizacional, con miras a establecer el credo de la Institución.	entrevistas con funcionarios		
	Conocer las formas de relacionarse entre áreas y personas	Revisión de las experiencias en la asistencia a reuniones y eventos institucionales, Análisis documental	Misión, visión, objetivos Rasgos principales de identidad Estilo administrativo Comportamiento individual y colectivo del personal Formas internas de comunicación Actividades, eventos culturales, deportivos y de integración rituales grupales subculturas
	Descripción, interpretación y análisis de los hallazgos de la investigación.	Hermenéutica	Traslape de los testimonios obtenidos en las entrevistas con la teoría consultada, interpretación de las mismas en la dinámica organizacional para obtener conclusiones que lleven hacia el logro de los objetivos planteados.

Tabla 3. Guía de Procesos Metodológicos

Fuente: Elaboración propia

3.6 Alcances de la Investigación

El enfoque empírico y cualitativo busca responder a los interrogantes planteados, a los objetivos formulados y a establecer hipótesis que permitan ir hacia una primera teorización del

fenómeno estudiado, es decir, la aproximación a la caracterización de la Cultura Organizacional de la Universidad del Norte.

4. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

Para poder dar respuesta a la pregunta problema de la presente investigación, se llevó a cabo una revisión bibliográfica inicial que permitiera sentar las bases claras en torno del tema de estudio, sus referentes y posibilidades, de modo que la metodología y su aplicación, respondieran efectivamente a las necesidades de la investigación y alcanzaran las expectativas de la misma aportando valor a la organización para la cual se desarrolla el estudio.

Es importante destacar que la motivación original de la presente investigación tuvo origen en una conversación con la Vicerrectoría Administrativa y Financiera, en cabeza de la Ingeniera Alma Lucía Diazgranados, quien sentó el precedente de la posibilidad de abordar el tema de cultura organizacional, tema de por sí profundo, inexplorado y superlativo en la Universidad del Norte.

De allí en adelante el estudio encontró eco en las directivas de la Escuela de Negocios, quienes avalaron la posibilidad de desarrollar el estudio, dictando además los lineamientos pertinentes para poder llevar a cabo un trabajo serio y efectivo que arrojara resultados valiosos sobre los cuales más adelante se puedan continuar desarrollando más investigaciones que ahonden en el tema de la Cultura Organizacional en la Institución.

De esta manera se inició el trabajo de socialización del proyecto de investigación, con la alta dirección, para luego iniciar el contacto directo con el grupo directivo que sería entrevistado, pieza fundamental en los hallazgos de la investigación.

Este grupo, como se puede identificar en la tabla 1, integra personas de la alta y media dirección de la organización, conformada por el rector, vicerrectores y directores de áreas administrativas y académicas, quienes por su naturaleza y carácter son quienes marcan las pautas en sus equipos de trabajo, tanto en temas profesionales como de convivencia y motivación, razón por la cual esta investigación los considera pieza clave en la identificación, mantenimiento y construcción de una cultura organizacional de la Institución.

El trabajo de campo contempló la realización de 11 entrevistas desarrolladas entre el mes de abril y el mes de agosto de 2012, las cuales fueron grabadas y posteriormente transcritas a texto. Se utilizó un formulario guía con 16 preguntas base, adjunto en el **Anexo A**, cuya aplicación se dio en forma flexible teniendo en cuenta la experiencia, años de trabajo del funcionario en la Universidad y además de su propia interacción con los entrevistadores.

La totalidad de las personas entrevistadas cuentan con relación directa y actual con la organización, además la mayoría de ellos cuenta con más de 15 años de antigüedad en la Institución, y quienes han ingresado más recientemente sobrepasan aún los 5 años de antigüedad, demostrando además un alto sentido de pertenencia, conocimiento de la historia, filosofía y propósitos institucionales.

Paralelamente a la aplicación de las entrevistas se desarrolló el análisis documental de la Institución, pudiendo acceder a documentos internos tales como a alguna de las actas de consejo directivo y de comité ejecutivo de manera aleatoria generadas desde inicios del gobierno del doctor Jesús Ferro Bayona, hace 32 años, período que coincide con el mayor en permanencia de un rector en este cargo para la Universidad del Norte. Esto ayudó a precisar hechos relevantes, formas de liderazgo, comunicación y expresión formal de la organización.

Igualmente se revisaron y estudiaron publicaciones donde se ha resumido en periodos diferentes la historia de la Universidad, para los aniversarios 35° y 45°, así como también se consultaron las fuentes primarias de la reseña histórica en la página web.

Finalmente, para la elaboración de la presente investigación, se utiliza el modelo de las trece dimensiones, contrastando los hallazgos del trabajo de campo y el análisis de documentos, para establecer la aproximación a la caracterización de la cultura organizacional.

Aproximación a la caracterización de la cultura organizacional en la Universidad del Norte

A través de la aplicación del modelo de análisis de la cultura organizacional propuesto para lograr una aproximación a la identificación de la cultura de la Universidad del Norte, se realizará la definición de cada una de las dimensiones que componen el modelo, descrito anteriormente en la metodología escogida.

Dada la experiencia de las autoras de este estudio como funcionarias con más de 7 años de antigüedad en la organización, la observación directa fue una de las principales fuentes para definir las distintas categorías que componen el modelo de investigación. Sumado a esto se realizaron entrevistas a profundidad con líderes identificados de la Universidad, los cuales ayudarán a profundizar en el conocimiento de variables que hacen parte del comportamiento interno de las distintas dependencias y áreas que componen la organización. Igualmente se llevó a cabo una revisión de los documentos institucionales que sirven para conocer la evolución que ha tenido la organización a través de sus 46 años de historia.

En primera instancia es importante destacar que en la Universidad del Norte es fácil encontrar indicios y rasgos de una cultura que identifica a la organización tanto a nivel interno como externo. En la forma como la Universidad se quiere mostrar a la comunidad externa, y en el discurso institucional que se le inculca a sus empleados, persiste siempre una marcada voluntad por evidenciar la calidad y la búsqueda de la excelencia como un sello particular de esta Institución.

Después de aplicar las entrevistas, el mensaje que queda es tan claro, que todos los entrevistados consideran que esta (Excelencia) es la principal característica para definir la cultura de la organización. Cada discurso del rector, cada campaña publicitaria, cada comunicado interno y externo, mantiene la tendencia por resaltar esta práctica. Así mismo, evidencia de esto es que sobre todo a nivel local y regional, a la Universidad se le concede un reconocimiento importante en este sentido. En los medios de comunicación Uninorte es una fuente confiable de consulta, a través de sus profesores e investigadores expertos sobre temas

que impactan socialmente. Y en el resto del país su reputación ya empieza a situarse al lado de las mejores universidades del país.

Por otro lado, y a pesar de que al interior de la organización, los líderes consideran que el conocer la cultura organizacional y poder manejarla es visto como una fortaleza para la organización, hasta el momento sólo se realizan estudios para medir el clima laboral. El rector Jesús Ferro Bayona, considera que “ciertamente tiene una cultura organizacional y es identificable más que definible, porque tiene unas características que la comunidad reconoce.”

Así que mucho de lo que ocurre a nivel humano en el día a día laboral de las personas que conforman la organización es ignorado o por lo menos no es controlado de la manera que se podría esperar, simplemente es un conocimiento tácito que se va construyendo con el tiempo de adecuarse a las prácticas institucionales. Hablar de subculturas, de modos en que se relacionan los jefes con los empleados, de la comunicación entre áreas, los intereses que mueven a las diferentes subculturas, incluso determinarlas, se hace sólo a través de percepciones atadas a la experiencia propia de quien responde y ha vivido de cerca la experiencia de ser parte de la organización.

En este sentido podemos concluir que como tal los funcionarios perciben que hay una cultura que identifica a Uninorte, que le da un sello particular, pero muchos de sus componentes y dimensiones prácticamente no son resguardados —sobre todo aquellos relacionados con el comportamiento humano— como un activo más de la Institución, del que podrían hacer uso para incentivar estrategias de crecimiento, cambios o reestructuración.

Esto debe tener relación con el hecho de que la organización como tal funciona bajo la directriz de una sola persona, el rector, que cumple un papel de líder o gobernante central, por lo menos así lo encontramos evidenciado en los resultados de las entrevistas. Su visión se refleja en las estrategias corporativas, sus órdenes sirven de conducto para agilizar cualquier mensaje, para que llegue a todos y para que sirva de fuente unificadora en pos de un solo propósito. Igualmente, la decisión de evaluar de forma exitosa o no una estrategia casi depende principalmente de la satisfacción de este líder, de ahí que sea posible y fácilmente

identificable esta persona como uno de los protagonistas de lo que hoy es la Universidad del Norte.

A continuación haremos una aproximación a la definición de la cultura organizacional de la Universidad del Norte, a través del análisis de las 13 dimensiones o componentes de la cultura organizacional que conforman el modelo propuesto por Zapata y Rodríguez.

4.1.3 Historia de la Universidad del Norte

Se desglosa a continuación la historia registrada de la Institución a través de la gestión documental y digital que hoy se conserva, en una primera parte se encuentra la descripción minuciosa levantada desde los inicios de la Fundación Universidad del Norte, hasta el año 2000, y hacia el final, una descripción mucho más breve, de sus hechos más relevantes del año 2003 hacia el 2012, la actualidad.

IV.1.1.1. *Reseña histórica*

La Universidad del Norte nació el 24 de enero de 1966, cuando un grupo de dirigentes empresariales, liderados por don Karl C. Parrish, en representación de la Asociación Nacional de Industriales (Andi), la Fundación Barranquilla, hoy Fundación Mario Santo Domingo, y el Instituto Colombiano de Administración (Incolda), suscribieron el acta que la constituyó como centro de educación superior. Más adelante se describe quiénes fueron los firmantes según el acta de fundación.

Posteriormente, el 11 de julio de 1966, bajo la rectoría del ingeniero Julio Muvdi, la Universidad inicia sus labores académicas en el barrio El Prado. En esos momentos contaba con 58 estudiantes y diez profesores para los ciclos básicos de Administración de Empresas y de Ingeniería.

El 20 de noviembre de 1971, el entonces presidente de la República, Misael Pastrana Borrero (1970-1974), colocó la primera piedra de la ciudadela universitaria, ubicada en el sitio

donde actualmente se encuentran las instalaciones de la Universidad. En esa época se desempeñaba como rector el economista José Tcherassi Guzmán y la institución contaba con 1.027 estudiantes. En ese mismo año, el ICFES aprobó los programas de Ingeniería Industrial e Ingeniería Mecánica; igualmente, concedió licencia para la apertura del programa de Psicología.

En 1973 se inaugura oficialmente la ciudadela universitaria en el kilómetro 5 de la carretera a Puerto Colombia, gracias al apoyo económico de numerosas empresas que se unieron al esfuerzo, como también a la donación de seis hectáreas efectuada por la empresa Cementos del Caribe. La construcción de los tres primeros edificios se hizo posible por las transferencias de todo el patrimonio por parte de la Fundación Andi a la Universidad; estos recursos se reforzaron más adelante con donaciones de otras empresas.

El 22 de febrero de 1973, el Gobierno Nacional hizo el reconocimiento oficial de la Universidad del Norte como Centro de Educación Superior, mediante el Decreto 263 de 1973, emanado de la Presidencia de la República y del Ministerio de Educación.

En abril de ese mismo año nuevamente y de manera transitoria el ingeniero Julio Mundi (asesor del Consejo Directivo) asumió la rectoría.

En diciembre de 1973 se posesionó como rector el ingeniero Boris Rosanía Salive, quien desarrolló una importante labor hasta 1980.

Por otra parte, el ICFES aprueba el programa de Medicina; al año siguiente el programa de Ingeniería de Sistemas, y otorga licencia de funcionamiento al programa de Derecho. Este mismo año, 1981, se realiza el lanzamiento de *Huellas, Revista de la Universidad del Norte*, y se inicia el programa internacional de intercambio de estudiantes en convenio con la entidad norteamericana con sede en Wáshington, International Student Exchange Program, ISEP.

Con el Acuerdo 113, en 1983, se abren las maestrías en Administración de Empresas y Evaluación de Proyectos, esta última en la modalidad de universidad abierta. Con estos postgrados comienzan los primeros programas de especialización en la Costa Caribe. Igualmente, ese mismo año, con la presentación oficial del primer libro del sello Ediciones Uninorte, la Universidad da inicio a una nueva etapa de difusión del pensamiento cultural y académico.

En 1989, a través de un convenio con la Universidad del Valle, Uninorte inicia las maestrías en Matemáticas y en Educación, también en convenio con la Universidad Javeriana.

En 1993, cuando se contaba con once programas de pregrado, seis maestrías y cinco especializaciones, la Universidad inicia la construcción de la Biblioteca Central.

Para la Universidad del Norte, 1994 se constituye en un año crucial, ya que el ICFES y Colciencias la aprueban como nodo regional en Barranquilla de la red CETCOL (Ciencia, Educación y Tecnología de Colombia) para tener acceso a la red mundial Internet. Adicionalmente, se firma un convenio de cooperación académica y científica con la Universidad de Mainz, Alemania. También un convenio con la Universidad París XII Val-de-Marne, con el fin de fortalecer la maestría en Desarrollo Social y obtener simultáneamente el título estatal francés en educación y lograr su acreditación a nivel internacional.

En este año, el presidente de la república, Dr. Ernesto Samper Pizano, nombra al rector, Dr. Jesús Ferro Bayona, miembro del Consejo Nacional de Competitividad, uno de los organismos estratégicos de la política económica nacional.

En octubre de 1994, abre sus puertas la Biblioteca Central, que por su tamaño, tecnología y alcance académico se constituye en una obra monumental para la comunidad uninorteña. Ese año, las directivas firman un convenio con la prestigiosa Clínica Mayo de Jacksonville, Florida, a través de la cual se cristalizan actividades académicas en el área de la salud. Igualmente, se firma un convenio con la Universidad Politécnica de Valencia, España, mediante el cual las dos universidades ofrecerán, a partir de 1995, en el área de ingeniería, el primer doctorado en Gestión Industrial, en la Costa Caribe.

En 1994, Cementos del Caribe donó 22 mil metros cuadrados de terreno, con lo cual se garantiza la posibilidad de crecimiento de la planta física. Uninorte participa, en esta fecha, en el programa de Formación Académica para América Latina, ALFA, creado por la Comisión Europea con el objetivo de fomentar la cooperación entre instituciones de enseñanza superior de América Latina y Europa. En el marco de este programa, Uninorte recibió la aprobación de cinco redes académicas, la coordinación de dos redes y la adhesión a cuatro redes internacionales.

Ese mismo año, el rector, Dr. Jesús Ferro Bayona, firma un convenio de cooperación académica y científica con la Universidad de Mainz. Varios profesores alemanes habían estado en Uninorte en calidad de docentes visitantes y un nuevo grupo de profesionales continuará viniendo en los próximos años.

El 20 de enero de 1995, el presidente de la república, Dr. Ernesto Samper Pizano, inauguró oficialmente la nueva Biblioteca Central y el Centro de Recursos Audiovisuales.

La Universidad del Norte se acoge en 1995, junto con otro selecto grupo de universidades nacionales, al Sistema Nacional de Acreditación, con el propósito de evaluar la institución a fin de obtener la respectiva acreditación, y de este modo garantizarle a la sociedad que se cumple con los más altos requisitos de calidad. En el marco de este proceso de acreditación y autoevaluación universitaria, Uninorte recibió en febrero de 1996 una comisión de la ABET, organización reconocida por el Departamento de Educación de los Estados Unidos y el Consejo de Acreditación Postsecundaria, como la única agencia responsable de la acreditación de programas educativos conducentes al grado de ingeniería en ese país.

Este mismo año, Colciencias aprobó el programa de Investigaciones en Inmunología y Biología Molecular de la Universidad del Norte, al tiempo que las actividades del Centro de Investigación de Desarrollo de Inmunología y Biología Molecular, CIDIBIM, fueron reconocidas por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, a través de la resolución No. 003, como un Programa Nacional de Ciencia y Tecnología en las actividades de investigación científica.

Por otra parte, el CIDHUM, Centro de Investigaciones en Desarrollo Humano, fue creado el 26 de marzo de 1996 por Resolución No. 15 de la Rectoría, si bien su actividad como grupo de investigación nació en 1977, con la aprobación del primer proyecto de la Fundación Van Leer de Holanda a Uninorte en el campo de la infancia. A partir del primer semestre de 1996, inicia actividades el programa de Ingeniería Electrónica. Las universidades del Norte y Francisco de Paula Santander, de Cúcuta, firman un convenio de cooperación para el desarrollo de la Especialización en Gerencia en Servicios de Salud en la ciudad de Cúcuta.

Uninorte y el Instituto Colombiano de Normas Técnicas, ICONTEC, firman el 16 de mayo de 1996 el convenio de Cooperación Académica e Interinstitucional para el Diseño y

Ejecución de Programas o Cursos de Postgrados y/o Educación Continuada, en áreas de interés común para las dos entidades.

Continuando con la tarea de fortalecer la modalidad de formación avanzada, en el segundo semestre de 1996 se iniciaron las actividades de la maestría en Filosofía y de las especializaciones en Enfermería en las áreas Materno-Infantil y en Neurología y Neurocirugía, en Gerencia Pública y en Economía.

En ceremonia especial realizada el 22 de agosto de 1996, el Consejo Directivo y la Rectoría celebraron el trigésimo aniversario del Alma Mater. En el marco del evento se rindió un homenaje a los directivos fundadores y a sus primeros rectores. Varias entidades gubernamentales regionales confirieron a Uninorte una serie de notables distinciones.

El Rector fue invitado por el Ministerio de Educación a formar parte de la Comisión Nacional para el Desarrollo de la Educación Superior, instalada en Bogotá el 4 de julio por el presidente de la república, Dr. Ernesto Samper, y la Dra. María Emma Mejía, entonces titular de esa cartera.

El 2 de octubre de 1996, se llevó a cabo la firma del convenio de colaboración con la Universidad de Huelva, España, y Uninorte, para desarrollar actividades bilaterales. En marzo de 1997, Uninorte suscribió un convenio con la Universidad de Lyon (Francia), para crear la Especialización en Gerencia y Desarrollo Cultural, con énfasis y proyección en la región Caribe.

A partir de 1997, comenzó a ofrecerse a los estudiantes una nueva modalidad dentro de los programas de intercambio: el ISEP Multilateral (International Student Exchange Program), en el cual participan Universidades de países como Australia, Canadá, Finlandia, Francia, Holanda, Corea, Argentina, Brasil y México.

Desde el segundo semestre de 1997, Uninorte abrió las especializaciones en Desarrollo Organizacional y Procesos Humanos, y en Negociación y Manejo de Conflictos, ofrecido en convenio con la Cámara de Comercio de Barranquilla. Asimismo, la Universidad firmó un convenio con la Fundación Educativa Cerrejón Zona Norte, Fecen, para ofrecer la Especialización en Procesos Pedagógicos.

El 21 de agosto de 1997 se llevó a cabo la inauguración oficial de la nueva sede del Instituto de Idiomas de Uninorte, conformada por tres bloques de dos pisos cada uno, construidos en un área de 2.914 m². Con la construcción de esta obra, la Universidad se constituyó en la primera institución educativa del país en implementar el sistema de edificación en paneles prefabricados en PVC, contando además con los elementos concernientes a un edificio inteligente. El Instituto cumple con las funciones de docencia, investigación y servicios, mediante los programas internos en los niveles de pregrado y postgrado, así como programas externos dirigidos a profesionales, empresas y a la comunidad en general. Dentro del nivel de formación avanzada, el Instituto ofrece, desde 1995, la Especialización en la Enseñanza del Inglés, con la colaboración del Departamento de Inglés de la Universidad de Liverpool, Inglaterra, por medio de un convenio que cuenta con el auspicio del Consejo Británico.

En esa misma fecha, fue puesta al servicio de la comunidad universitaria la Sala Electrónica de la Biblioteca General, con centralización del sistema de consulta por internet y servidor de CD-ROOM en forma de multiusuarios. Además, fue inaugurado el vitral

"Eternidad" realizado por la arquitecta Zulma Buendía, ubicado en el ala izquierda de la Biblioteca.

El 10 de julio se llevó a cabo, en la sede del Laboratorio Hidráulico de Las Flores, la presentación y entrega del estudio "Factibilidad técnica y económica para la profundización del canal de acceso a las terminales portuarias de Barranquilla", elaborado por Uninorte con el apoyo de la firma holandesa Haskoning, en desarrollo de la labor de investigación y diagnóstico de la situación del río Magdalena.

El alcalde de Cartagena, Dr. Guillermo Paniza, y el rector, Dr. Jesús Ferro Bayona, firmaron el 8 de agosto el convenio para realizar el Diplomado en Desarrollo Psicoafectivo y el programa "Habilidades para vivir mejor".

El 23 de octubre de 1997 se llevó a cabo la inauguración de la primera etapa del Hospital Universidad del Norte, una Institución Prestadora de Servicios de Salud, IPS, constituida para brindar asistencia en salud, con un enfoque en medicina familiar, a las poblaciones de escasos recursos del municipio de Soledad y del Distrito de Barranquilla, así como para ofrecer apoyo, gracias a su naturaleza docente-asistencial, a los procesos de formación académica e investigativa del Alma Máter.

El 4 de febrero de 1998 la Universidad del Norte celebró los 25 años de labores en el campus con una ceremonia ecuménica. Al acto asistieron los representantes de las iglesias Católica, Hebrea, Presbiteriana y Evangélica.

Con gran éxito se realizó en marzo del 1998 el III Congreso Internacional de Desarrollo Humano: Perspectiva s. XXI, organizado por el Centro de Investigaciones en Desarrollo Humano, CIDHUM, que congregó a prestigiosos docentes, personalidades e intelectuales de América Latina y Europa.

En el mes de mayo, la comunidad uninorteña apreció en toda su magnitud las diferentes modalidades de la cultura europea, a través de la Cátedra Europa, que este año tuvo como invitados a Francia, España, Alemania, Italia y Gran Bretaña, países con los que Uninorte estrechó lazos en el ámbito cultural y académico.

En agosto de 1998, se inauguró el Laboratorio de Automatización y Robótica, el más moderno del país, con dotación tecnológica israelí y norteamericana. Su infraestructura, orientada a la investigación, la docencia y los servicios externos, es un apoyo invaluable en los procesos de formación de los estudiantes de pregrado y de postgrado.

Colciencias destacó a la Universidad del Norte como una de las universidades privadas del país que realiza más investigaciones e invierte más en esta materia en el ámbito nacional.

Uninorte obtuvo el contrato de operación del Centro de Investigaciones Científicas del Laboratorio de Ensayos Hidráulicos de Las Flores, el cual fue convocado por Cormagdalena a través de licitación pública.

El 28 de agosto de 1998 recibió grado la primera promoción de comunicadores uninorteños. 14 jóvenes obtuvieron su título de Comunicadores Sociales y Periodistas con Énfasis en Producción y Administración de Medios.

Uninorte FM Estéreo, "la alternativa culta de la radio barranquillera", llegó en septiembre de 1998 a sus 15 años de funcionamiento. Para celebrarlo ofreció un concierto, en el Teatro Amira de la Rosa, con el grupo cubano "Camerata Romeu".

Llegó en septiembre de 1998 a sus 10 años el Festival de la Cultura, que organiza el Centro Cultural Cayena, con el patrocinio del Fondo Cultural de Promigas S.A. El festival se ha constituido en una plataforma de lanzamiento para el talento local naciente, así como en un espacio en que nuevos y expertos muestran su arte y expresan sus pensamientos, sus vivencias y evolución artística.

Como un aporte definitivo en la consolidación de las relaciones de la Universidad del Norte con los países de la Unión Europea, se firmó un nuevo convenio con la Universidad Johannes Gutenberg de Mainz, Alemania, el 20 de noviembre de 1998. El convenio comprende intercambio con universidades, e instituciones gubernamentales y no gubernamentales de América y Europa, entre otras.

Un grupo de profesores de Uninorte, conjuntamente con la empresa Superbrix, desarrollaron un novedoso proyecto denominado "Horno quemador de cascarilla de arroz TEO III", que permite mejoras significativas en la productividad de los empresarios agroindustriales procesadores de arroz, y a la vez ayuda a la preservación de los recursos naturales.

El Laboratorio de Ensayos Hidráulicos de Las Flores, que administra técnica y científicamente la Universidad del Norte, presentó a los directivos de Cormagdalena, corporaciones regionales, exministros y funcionarios de los departamentos de la Costa el "Plan

de restauración ambiental de los ecosistemas degradados del canal del Dique", que busca dar cumplimiento a la Resolución 260 del Ministerio de Medio Ambiente, cuyo objetivo es el control de sedimentos, mantenimiento de la navegación en la mayor parte del canal y la restauración del caño El Estero.

En enero de 1999, se inauguró el Laboratorio Multimedia del Instituto de Idiomas, que contribuye a mejorar la calidad del aprendizaje de lenguas extranjeras, practicar las relaciones internacionales y ampliar la cultura de los estudiantes. El Laboratorio, que está dotado con lo último en avances de informática y provisto de los más novedosos y reconocidos programas de enseñanza de idiomas, refuerza aún más el proyecto de universidad virtual.

El Consejo Nacional de Acreditación, CNA, acreditó en 1999 el programa de Ingeniería Industrial, convirtiéndose éste en el primer programa de pregrado en ser acreditado en la Costa, y el segundo en esta área a escala nacional.

Del 12 al 16 abril se llevó a cabo la segunda versión del programa Cátedra Europa, que contó con la participación de destacadas personalidades europeas que dieron a conocer el acontecer cultural, científico y educativo de los países invitados: Francia, Grecia y Rusia.

Con el objeto de desarrollar destrezas básicas en investigación, la Universidad del Norte abrió en 1999 la Maestría en Educación, constituyéndose en la primera institución de educación superior del país en ofrecer este tipo de programa.

Uninorte presentó ante Cormagdalena, en mayo de 1999, el “Estudio de factibilidad del plan de restauración ambiental de los ecosistemas degradados del área de influencia del canal del Dique”, realizado por el Laboratorio Hidráulico de Las Flores entre julio de 1998 y abril de 1999.

Identidades, ciudadanía, migraciones y desplazamientos en el Caribe, fue el tema central del IV Seminario de Estudios del Caribe, realizado en agosto de 1999, que contó con destacados escritores, ensayistas de España, Puerto Rico, E.U., Cuba, Brasil, Alemania, Francia, Venezuela y Colombia. El evento fue organizado por las universidades del Norte y del Atlántico, y la Comisión Regional de Ciencia y Tecnología.

Se inició el nuevo programa de Enseñanza del Idioma Español para Extranjeros, con la participación de un grupo de diplomáticos, funcionarios del Ministerio de Comercio Exterior y profesores provenientes de la Cuenca del Caribe. El programa cuenta con el auspicio de la Agencia Colombiana de Cooperación Internacional y la Vicepresidencia de la República.

Se celebró en agosto la acreditación nacional otorgada por el Ministerio Nacional de Educación a los programas de Ingeniería Industrial e Ingeniería de Sistemas. El programa de Ingeniería de Sistemas se constituye en el primer programa, en esta área, en ser acreditado en el país. Con estas acreditaciones, Uninorte lidera los procesos de autoevaluación y calidad de los programas académicos de educación superior de la Costa Caribe.

Con la participación de más de mil personas, se realizó en septiembre de 1999, el I Encuentro Alianza para el Mejoramiento de la Educación, organizado por la Universidad del Norte, con el apoyo de Uniatlántico, Telecaribe, Tiempo Caribe, Fenalco, Andí, Comisión Regional de Ciencias y Tecnología, Cámara de Comercio, Conaced, PNUD y Fundesarrollo.

El Gobierno nacional otorgó, en agosto de 1999, la Medalla Luis López de Meza y un pergamino a la Universidad del Norte, acreditándola como una de las mejores universidades del país. El reconocimiento lo hizo el presidente de la república, Dr. Andrés Pastrana Arango, por los altos niveles de calidad educativa alcanzados. Uninorte, fue invitada por el Gobierno nacional a representar al país en la IX Conferencia de Gobiernos de las Américas, realizada en Ottawa, Canadá, en septiembre. El Dr. José Amar Amar, decano de la División de Humanidades y Ciencias Sociales, viajó en representación de la Universidad en compañía de la primera dama de la nación, doña Nohora Puyana de Pastrana. El Dr. Amar expuso el tema "Un comienzo: una inversión en niños de 0 a 6 años de edad", y los avances y programas desarrollados por el Proyecto Costa Atlántica.

En septiembre de 1999, la Universidad del Norte inició, a través del Centro de Educación Continuada, CEC, el programa Cátedra Colombia con el fin de propiciar espacios de reflexión en el campo político, económico, social y de actualidad nacional. El primer invitado fue el Dr. Gustavo Bell Lemus, vicepresidente de la república, quien dialogó con los dirigentes e industriales sobre "Colombia en la encrucijada".

El rector, Dr. Jesús Ferro Bayona, fue elegido miembro principal del Consejo de Administración de la junta directiva de la Asociación Colombiana de Universidades, Ascun.

El 11 de noviembre de 1999, la Universidad del Norte culminó su participación en los contratos de interventoría a las labores de dragado, supervisión ambiental y monitoreo de control en el canal de acceso al puerto de Barranquilla. Estos trabajos, considerados excepcionales por ingenieros entendidos en la materia, fueron realizados y ejecutados por un grupo de ingenieros de Uninorte, en cumplimiento de los contratos suscritos con la Gobernación del Atlántico.

Como propiciatoria de experiencias que permitan a los ciudadanos de nuestra región acercarse al conocimiento y a la cultura de otras naciones para el enriquecimiento de su bagaje académico y cultural con una perspectiva internacional, la Universidad del Norte creó la Cátedra Fulbright, en agosto de 1999. Su objetivo es propiciar un espacio de reflexión académica alrededor de las transformaciones sociales, económicas, políticas y culturales de nuestra región y los Estados Unidos.

Con el fin de capacitar a un mayor número de docentes de la región en el área de las matemáticas, la Universidad del Norte, en convenio con la Universidad del Valle, inició la Maestría en Matemáticas, dirigida a matemáticos, licenciados en matemáticas, estadísticos, ingenieros y profesionales con sólida formación en esta área.

El rector, Dr. Jesús Ferro Bayona, realizó una serie de visitas oficiales a instituciones norteamericanas como las universidades de Saint Thomas y Miami, y el Georgia Institute of Technology, Atlanta, con el fin de protocolizar una serie de convenios académicos. El Dr. Ferro viajó en compañía de la directora de Relaciones Internacionales, ingeniera Jeannie Caicedo, y el ingeniero Yesid Donoso, profesor de redes del programa de Ingeniería de Sistemas.

Más de 30 microempresarios de la Costa Atlántica se han visto beneficiados con la colaboración de más de 50 estudiantes de la Universidad del Norte, que se encuentran vinculados al Plan Piloto del Laboratorio de Investigación Administrativa, que adelanta la División de Ciencias Administrativas de Uninorte y el Departamento de Desarrollo Empresarial, Dade, de la Gobernación del Atlántico, con objeto de diseñar programas de apoyo que generen un mayor auge empresarial en la región.

La Universidad realizó en abril del 2000 la tercera versión de Cátedra Europa, organizada por la Secretaría Académica. Fueron invitados Alemania, Francia y Portugal, que realizaron una muestra cultural, académica y artística. En el marco del evento, se hizo un reconocimiento a la Universidad de Mainz, que fue recibido por el Dr. Josef Reiter.

Con el fin de ampliar y difundir el conocimiento sobre la Unión Europea, la Universidad del Norte realizó en mayo el Seminario Europa 2000, que contó con el auspicio del Ministerio de Relaciones Exteriores y la Delegación de la Comisión Europea para Colombia y Ecuador. Los temas principales fueron las relaciones e intercambios económico, político, cultural y científico entre la Unión Europea y Colombia.

El Consejo Académico hizo entrega, en mayo, de la medalla "Roble Amarillo" al ministro de educación, Germán Bula Escobar, quien se distinguió por sus ejecutorias y su deseo de contribuir al mejoramiento de la educación colombiana.

La Embajada de Francia en Colombia, la Alianza Colombo-Francesa y la Universidad del Norte firmaron un convenio de cooperación interinstitucional con el objeto de impartir la enseñanza del idioma francés a los estudiantes de los programas de pregrado de Uninorte. La firma fue protocolizada por el embajador, Dr. Guy Azais, y el rector, Dr. Jesús Ferro Bayona.

Se dio al servicio de la comunidad uninorteña una nueva y moderna sala de informática, con más de 70 equipos, ubicada en el bloque B. La nueva sala está conectada a la red institucional "Roble Amarillo", a través de fibra óptica, que permite el acceso a todos los servicios informáticos hacia el interior y exterior desde el campus. Durante el evento se develó

una placa en reconocimiento a la empresa Monómeros Colombo Venezolano, S.A., que donó los equipos de la nueva sala.

En junio, se realizó el lanzamiento del programa de televisión "Creciendo en familia", una producción de la Universidad del Norte para el Ministerio de Educación, con miras al desarrollo psicoafectivo de las familias afectadas por el terremoto del Eje Cafetero. Este programa nació como resultado de la investigación que inició Uninorte, en 1990, buscando en la educación psicoafectiva una respuesta conciliatoria para prevenir y promocionar la salud integral del individuo.

En agosto, los Gobiernos nacional y departamental, así como el Consejo Directivo, los profesores, los estudiantes y los funcionarios rindieron un sentido homenaje al rector, Dr. Jesús Ferro Bayona, por sus 20 años al servicio a la Universidad del Norte y a la comunidad.

En septiembre, se inauguró la segunda etapa del Hospital Universidad del Norte, proyecto de gran impacto social que ha beneficiado a más de 100 mil personas de los estratos 1, 2 y 3. Esta segunda etapa comprende la sala materno-infantil, atención integral a la mujer embarazada, y un área de neonatología.

El Centro Cultural Cayena celebró, en septiembre, el XII Festival de la Cultura, en cuyo marco se efectuó el XII Encuentro Nacional de Literatura, que este año versó sobre "La literatura del Gran Caribe".

En julio, la comunidad uninorteña recibió la visita del director general de la Fundación Bernard van Leer de Holanda, Dr. Rien van Gendt, y el oficial de proyectos de la misma fundación, Dr. Marc Mataheru. Los directivos compartieron con la comunidad beneficiada, y se reunieron con los funcionarios del Proyecto Costa Atlántica, quienes presentaron los programas que ha venido desarrollando la Universidad.

El ministro de educación, Dr. Germán Bula Escobar, y el rector, Dr. Jesús Ferro Bayona, firmaron un convenio de apoyo a la Asociación Delfos, región Caribe: Apropiación Pedagógica y uso de Tecnologías de la Información y la Comunicación en el Proceso de Enseñanza-Aprendizaje.

En julio se realizó la segunda versión del curso de Español para Extranjeros, que contó con la participación de 30 estudiantes de la Universidad de West Indies de Jamaica y un ingeniero sueco. Este programa de intercambio, que cuenta con el auspicio de la Agencia Colombiana de Cooperación Internacional, el ICFES, y el apoyo de la Comisión Regional de Ciencia y Tecnología, pretende, además de enseñar el idioma español, que los miembros de la comunidad universitaria enriquezcan su vivencia e intercambien en su cotidianidad otras culturas.

En octubre, se efectuó la inauguración interna del Coliseo Cultural y Deportivo. Este moderno edificio tiene capacidad para tres mil personas, cuenta con una cancha múltiple con graderías fijas y retráctiles para deportes como baloncesto, voleibol y fútbol de salón, además de canchas externas de tenis, salas de danzas y aeróbicos, gimnasio y pesas, sala de música y de arte y un salón estudiantil. Está dotado de un escenario desarmable, de cabinas de iluminación y sonido, sistemas de radiotransmisión y una sala de prensa. En el Coliseo funcionan las oficinas de Bienestar Universitario y del Centro Cultural Cayena.

Se inauguró en octubre la I Feria Expouninorte 2000, en la que, con todas las especificaciones de las exposiciones científicas internacionales, se exhibió el trabajo de diez años de investigación de docentes, investigadores y estudiantes vinculados a las actividades científicas y tecnológicas. Durante el evento se realizó un ciclo de conferencias científicas y se llevó a cabo el I Encuentro de Prácticas e Investigación, cuyo tema central fue "La práctica empresarial y su contribución a la investigación en la administración de empresas".

Cartagena fue sede, en diciembre, del I Encuentro Iberoamericano de Andrología, organizado por Uninorte y la Asociación Española de Andrología. Este evento congregó por vez primera, en el ámbito internacional, a destacados especialistas en el área de la andrología, urología, genética, psicología y biología, entre otras especialidades, y a estudiosos de la salud sexual y reproductora del varón. En esta edición participaron conferencistas de España, Chile, Venezuela, Argentina, Portugal y Colombia.

El Ministerio de Educación, a través del Consejo Nacional de Acreditación, CNA, otorgó la acreditación a los programas de Psicología, Medicina e Ingeniería Mecánica. Con estas acreditaciones ya son cinco los programas de Uninorte que han sido acreditados.

En año 2000 fueron varios los profesionales uniñorteños que se destacaron en el ámbito nacional. El presidente de la república, Dr. Andrés Pastrana, nombró en diciembre al Dr. Jesús Ferro Bayona, en representación de las universidades privadas, miembro principal del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, máximo organismo de la Dirección y Coordinación del Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología, cuyas políticas ejecuta Colciencias. El Consejo Nacional de Educación Superior, organismo adscrito al Ministerio de Educación, nombró al Dr. Alberto Roa Varelo, vicerrector académico, miembro del Consejo

Nacional de Acreditación, CNA, organismo encargado de implementar la acreditación de las instituciones y programas académicos en Colombia. El Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología eligió como consejero del Programa de Ciencia y Tecnología al Dr. José Amar Amar, decano de la División de Humanidades y Ciencias Sociales. El ingeniero Javier Páez, decano de la División de Ingenierías, fue nombrado Consejero del Programa Nacional de Desarrollo Tecnológico, Industrial y de Calidad.

En el 2001 se inauguró el nuevo Coliseo Cultural y Deportivo, uno de los mejores del país. El 20 de noviembre de 2003 la Universidad recibió la Acreditación Institucional por parte del Ministerio de Educación. En la ceremonia, la entonces ministra de educación, Cecilia María Vélez, reconoció como: *"Hoy, la Universidad del Norte está dando cuenta, a la Región Caribe colombiana y al país, de su liderazgo, compromiso y disciplina. Y está demostrando lo que pueden hacer los caribeños cuando conjugan estos factores para lograr metas altas de desarrollo. Estamos seguros de que la acreditación que obtuvo la Universidad del Norte es un reconocimiento a su desarrollo en 37 años de historia"*.

En el 2005 la Universidad ofreció un Doctorado en Psicología y en el 2006 tuvo lugar la puesta en funcionamiento del Edificio de Postgrados, obra que coincidió con los 40 años de la Universidad, construcción que años más tarde recibiría el nombre de Álvaro Jaramillo Vengoechea, en honor a uno de los fundadores de la Universidad.

En noviembre de 2007 la Universidad recibió la Certificación del Instituto Colombiano de Normas Técnicas, Icontec, bajo la norma ISO 9001 2000, para los servicios administrativos de planeación institucional que funcionan como apoyo a las labores académicas, de investigación y de extensión de la Institución. Más tarde, en 2009, recibiría la certificación bajo la nueva norma ISO 9001-2008, la cual conserva hasta la fecha.

El 26 de agosto de 2010 la Universidad recibió la comunicación oficial por parte de la Comisión de Acreditación de Ingeniería de ABET, Inc., la más importante agencia de acreditación de programas de ingenierías en todo el mundo, dando cuenta de que la totalidad de los programas en ingenierías fueron acreditados por su excelencia ante la agencia internacional. La acreditación que recibieron los seis programas de ingenierías de Uninorte es la primera y única en Colombia hasta 2011. En Latinoamérica, sólo otras dos instituciones poseen este reconocimiento.

La rectoría de Jesús Ferro ha combinado el entusiasmo de los logros académicos e institucionales con la ejecución de planes de mejoramiento continuo en la infraestructura física.

Desde el 2006 a la fecha se destaca la construcción de los Laboratorios Multifuncionales para Ciencias Biológicas y Biomédicas, la modernización de la Biblioteca, las cafeterías, almacenes, restaurantes y todos los servicios bajo la marca du Nord; el nuevo edificio Julio Muvdi, la ampliación del Instituto de Idiomas y del Hospital Universidad del Norte; la apertura de una sede para dictar postgrados en Santa Marta y toda la infraestructura al servicio de la recreación y el deporte.

Además la construcción de una novedosa edificación que incluye conceptos de sostenibilidad y en su diseño y funcionamiento, denominada Edificio Multipropósito, y que se espera esté abierta al público en el 2012 (recuperado de <http://www.uninorte.edu.co/web/sobre-nosotros/nuestra-historia>).

IV.1.1.2. *Fundador*

Este grupo de dirigentes empresariales que se menciona en la reseña anterior, fue liderado por don Karl C. Parrish, en representación de la Asociación Nacional de Industriales (Andi); la Fundación Barranquilla, hoy Fundación Mario Santo Domingo, y el Instituto Colombiano de Administración Incolda, suscribieron el acta que constituyó a la Universidad del Norte como centro de educación superior.

En representación de Incolda firmó el acta su Presidente, Gastón Abello; por la Fundación Andi, don Ezequiel Rosado y por la Fundación Barranquilla, don José Román Fernández, su representante legal. A su vez, los doctores Karl C. Parrish, Álvaro Jaramillo, Juan Manuel Ruiseco, quienes fueron designados miembros del que llamaron primer Comité Directivo, y el doctor Julio Muvdi, quien posteriormente fue nombrado director ejecutivo y rector de la naciente universidad.

IV.1.1.2.1. *Don Karl C. Parrish*

Karl Calvin, el mayor de los dos hermanos, fue el iniciador de esta aventura empresarial. Nacido en León, Iowa, en 1874, Karl C. Parrish se graduó de ingeniero de minas en 1901 en la Colorado School of Mines y, antes de llegar a Colombia, estuvo explorando minas en los territorios de Colorado, California, Arizona, Nuevo México y México.

Karl C. Parrish llegó por primera vez a Colombia en 1904, trabajando, al parecer, para la Andes Mining Development Co. en Guamacó. Después de observar las posibilidades de emprender una explotación minera en el país, regresó a los Estados Unidos en busca de financiación y con la ayuda de unos capitalistas de Chicago fundó la Champagne Mine, al sur del departamento de Bolívar. Sus primeros años, en compañía de su esposa Blanche, tienen los encantos y los riesgos de la actividad colonizadora.

Parrish nunca abandonó la minería. Mediante ella logró acumular cierto capital que reinvertió en varias regiones y en diversos sectores de la economía del país. Se entusiasmó con las proyecciones de Barranquilla como centro portuario de Colombia, donde estableció su residencia así como su centro de operaciones. A finales del segundo decenio de este siglo, se asoció con la familia De la Rosa para fundar la Compañía Urbanizadora El Prado, y a partir de allí Karl C. Parrish y su hermano Robert estarían detrás de los grandes proyectos de ese municipio: las Empresas Públicas Municipales, el Acueducto, Bocas de Ceniza, el Terminal Marítimo o las carreteras a Puerto Colombia y Cartagena. Sus intereses fueron más allá del desarrollo urbano de Barranquilla. Organizaron la exploración y la explotación de minas en los departamentos de Antioquia, Bolívar y Chocó; invirtieron en finca raíz en Cali, Bogotá y Medellín; controlaron los servicios públicos de Magangué, El Banco y Calamar; fueron por algún tiempo los principales accionistas de la Cervecería del Magdalena y de uno de los aserraderos más grandes del país. En 1930, el embajador de los Estados Unidos en Bogotá describía a Karl C. Parrish como "un muy exitoso constructor y sagaz hombre de negocios", asociado con prominentes compañías e intereses bancarios estadounidenses.

Las vinculaciones de Parrish con el mundo financiero de los Estados Unidos lo convirtieron, en varias ocasiones, en "su hombre en Colombia", al tiempo que para los colombianos, también en diversas oportunidades, fue "nuestro hombre en Estados Unidos".

Desde 1907, Karl C. Parrish se radicó en Barranquilla, aunque durante estos primeros años pasaba la mayor parte de su tiempo en las minas y vivió algunas temporadas en Cartagena. Ambas ciudades atrajeron su atención desde muy temprano; sin embargo, decidió invertir en Barranquilla por considerar que en Cartagena la riqueza se encontraba más concentrada; además, "muchas de las mejores familias ya han construido buenas casas". Su optimismo por el crecimiento de Barranquilla, así como su capital allí invertido, le identifican como uno de los principales defensores de la ciudad; promovía con insistencia su desarrollo, tanto en el país como en el extranjero. En 1920 le escribía a unos negociantes de Pensilvania:

"Barranquilla se está volviendo un pueblo realmente próspero. Todo está floreciendo y tal parece que será la mayor ciudad comercial del norte de Suramérica. Es un sitio muy cosmopolita". Ese mismo año le aseguraba al cónsul de los Estados Unidos que Barranquilla estaba creciendo más que las otras ciudades de Colombia. Diez años más tarde se enorgullecía de su influencia en el desarrollo de Barranquilla y así lo comunicaba a uno de sus empleados desde Nueva York: "a menudo se menciona a Barranquilla como la única ciudad bien administrada en todo el norte de Suramérica y por lo tanto Parrish y Cía. están recibiendo un poco de fama".

En asocio con Manuel J. y Enrique de la Rosa —miembros de una tradicional familia barranquillera— y de los ciudadanos estadounidenses Jas F. Harvey y W. D. de Barard, los Parrish crearon la Compañía Urbanizadora El Prado en 1920

Su residencia definitiva en Colombia y sus dineros aquí invertidos —claro reflejo de la fe que tuvo en las posibilidades de desarrollo del país— le convertían en un empresario colombiano. Así lo demostró en la defensa de los intereses de Colombia durante la Gran Crisis y en su lucha por restablecer el crédito del país en el extranjero. Cuando buscaba la colaboración de los ingleses en el proyecto de Bocas de Ceniza, entendía la mentalidad colombiana de la época, recelosa de las concesiones extranjeras y de las hegemonías; cuando apoyaba a Scadta recogía también los sentimientos nacionales que consideraban colombiana la aerolínea de Von Bauer. En éstas, como en otras ocasiones, Karl C. Parrish fue un empresario colombiano de su época, interesado en abrir el país al mundo, de superar sus obstáculos en las comunicaciones, de impulsar el crecimiento de una economía hasta entonces aletargada por la inestabilidad política y el aislamiento. Y como colombiano fue aceptado por un buen número de colombianos. En Barranquilla —ciudad por la cual conservó especiales preferencias— las simpatías por Karl C. Parrish fueron numerosas (recuperado de <http://www.banrepcultural.org>).

IV.1.1.3. *Evolución de estrategias*

La Universidad del Norte presenta una estructura organizacional semi-plana, jerárquica y con marcados niveles de autoridad y decisión. Las estrategias de dirección emanan del Consejo Directivo y bajo los lineamientos de la rectoría se perfilan planes de desarrollo quinquenales con planes de acción anuales que permitan dar cumplimiento a los grandes objetivos estratégicos y a la vez, hacer un seguimiento cercano de las metas de corto y mediano plazo.

La autoevaluación y gestión de calidad son piezas fundamentales de la gestión académica y administrativa. En Uninorte este ejercicio se destaca por su tendencia a participar en los procesos de Acreditación Nacional, siendo la tercera del país en presentarse en ser acreditada institucionalmente por su excelencia en el año 2003. Igualmente en la parte administrativa accedió a la certificación de calidad, a través del Icontec a nivel nacional y de IQNet a nivel internacional, en 64 procesos, logro que casi ninguna institución nacional de tipo académico o de producción alcanza.

La esencia de su existencia se encuentra en el formar, educar e investigar, en todas sus estrategias de dirección apunta a lograr la excelencia en estas funciones. Por supuesto, lograr esto “implica una infraestructura, no solo tener buenos profesores sino tener toda una organización que permita que las funciones de investigación, de extensión y educación se puedan llevar a cabo”, dice Gina Pezzano, directora de Bienestar Universitario de Uninorte.

En cuanto a la formación, las estrategias han evolucionado de la mano con los retos de crecimiento, tanto a nivel de calidad educativa como de impacto social. Es bueno recordar que la organización inició a partir de la necesidad de contar con profesionales de calidad que jalonaran y fueran la base del crecimiento económico e industrial en el que se encontraba la ciudad. En la región Caribe no existía, a consideración de los industriales y empresarios, una institución de educación superior que respaldara la demanda de profesionales preparados. Quizá por eso el primer programa que se ofreció fue el de Administración de Empresas.

Con el tiempo, las estrategias han ido orientándose siempre bajo este principio fundador: ser la base del desarrollo de la ciudad y de la región. Hoy la estrategia de formación se basa en ofrecer una educación integral, acorde con los ciudadanos que necesitamos para

construir sociedades progresistas, pero conscientes del mundo global que habitamos. Si anteriormente se educaba para sustentar el crecimiento de la ciudad, en estos momentos se pretende la formación de líderes que promuevan nuevas iniciativas empresariales, sociales, políticas, económicas y culturales. No es casualidad que de unos años para acá, tanto gobernador como alcalde y varios de los concejales de la ciudad sean egresados de la Institución. Asimismo, en los últimos años, desde la dirección se ha promovido en estudiantes y profesores la necesidad de contar con una dimensión internacional que sirva para fortalecer una educación integral y global.

Del mismo modo, el hecho de contar con un rector filósofo de formación ha influenciado en que en los currículos de los distintos programas que se ofrecen, la formación humanística sea un requisito indispensable. Las palabras del vicerrector académico, Alberto Roa, describen lo anterior: “Queremos cultivar una universidad de alta calidad que tiene un sello científico, tecnológico y una gran inclinación hacia el trabajo empresarial, hacia los temas de competitividad pero con humanismo, con una visión humanista de la comunicación”.

En la parte investigativa, hace un par de años se definió como marco para la investigación en la Universidad, tres áreas que enmarcarán las líneas en que se debe investigar. Esto a partir de la identificación de cuáles son las principales necesidades de nuestras sociedades locales, en primer lugar. La Universidad pretende que sus trabajos investigativos sean soluciones para la comunidad en la que están insertos.

Debemos también mencionar la estrategia de internacionalización planteada a lo largo de los planes de acción en el marco de la planeación estratégica 2002-2012 y reiterados en el nuevo plan 2013-2017, en los que se establecen metas en el ámbito académico y administrativo para el posicionamiento en el concierto internacional.

Se evidencia en la página web de la Universidad: Las crecientes relaciones entre universidades y centros de investigación, que a su vez han permitido la consolidación de redes de información y formación, y facilitado la movilidad de profesores y estudiantes, constituyen un elocuente testimonio del nuevo discurso mundial. En desarrollo de esta vigorosa

interacción sin fronteras, hemos acercado procesos, métodos, currículos, objetos de estudio, convencidos, como estamos, de que el camino propicio para crear bienestar y desarrollo en nuestras sociedades es la educación (ibídem).

En medio de todo, la Universidad ha evolucionado de la mano con la ciudad y con la región, por lo que las personas que trabajan aquí manifiestan un gran apego de pertenencia. Según Roa, “es muy difícil encontrar a alguien aquí que no exprese un amor por lo que somos, por lo que significa la Norte para la región, para nosotros mismos, para nuestra familia. Es una familia, es un grupo de personas comprometidas con una institución que significa algo para ellos. Aquí no se trabaja solo para ganar un sueldo, aquí no se trabaja solo por cumplir unas expectativas laborales; aquí se trabaja con un afecto, con una misión, con una visión que más o menos compartimos todos. Eso lo puedo decir con tranquilidad porque lo dice mucha gente que viene aquí, los pares académicos, los profesores invitados dicen aquí la gente está muy contenta y tiene un gran sentido de pertenencia”.

IV.1.1.4. Etapas y logros de la organización

Sin duda alguna, en sus 46 años de historia, la Universidad del Norte ha alcanzado logros que hablan muy bien de su accionar. En lo académico ha obtenido acreditaciones nacionales e internacionales que certifican la calidad de la educación que ofrecen, poniéndola en algunos casos al mismo nivel de las instituciones de más renombre internacional. En el primer caso, a nivel nacional la Universidad se ha comprometido con los procesos de acreditación que efectúa el Consejo Nacional de Acreditación (CNA) del Ministerio de Educación, y gracias a esto en la actualidad cuenta con la acreditación institucional y 15 de sus 22 programas de cuenta con este sello de calidad.

En el plano internacional, tanto la Institución como sus programas académicos han desarrollado acciones para acogerse, de manera voluntaria, a procesos evaluativos con diferentes agencias acreditadoras. De este modo, ha venido adelantando procesos de evaluación con entidades como la European University Association (EUA), The European

Foundation for Management Development (EFMD), European Quality Improvement System (EQUIS).

Bajo esta estrategia, en 2008, la Sociedad Interamericana de Prensa, por medio del Consejo Latinoamericano de Acreditación de la Educación en Periodismo —Claep—, otorgó al Programa de Comunicación Social y Periodismo de la Universidad la acreditación Internacional por su excelencia en la formación de profesionales en el área.

Con este reconocimiento, el programa se convirtió en el onceavo acreditado en el continente, el cuarto del país y el primer programa —de todas las carreras— acreditado internacionalmente en el Caribe colombiano.

Asimismo, en 2010 la totalidad de los programas de ingenierías de Uninorte fueron acreditados por su excelencia ante la agencia internacional Accreditation Board for Engineering and Technology (ABET), la más importante del mundo para programas de esta especialidad.

En cuanto a la organización y su administración desde hace unos años, muchos de sus procesos administrativos han sido rediseñados teniendo en cuenta las normas de calidad de Icontec, lo cual le permitió a la institución alcanzar la certificación de parte de esta entidad. Esto da muestra del compromiso que la institución adquirió que tiene Uninorte en todo lo referente con la calidad de lo que hace, en sus dos componentes, administrativo y educativo.

También es importante destacar que la proyección de la Universidad desde sus inicios ha contado con planes de desarrollo estratégicos que enmarcan las acciones a seguir desde las diferentes áreas, lo cual, según Carla Fernández, directora de la oficina de Planeación Institucional, ha permitido el crecimiento en forma racional y armónica.

“Desde 1980 se vienen adelantando procesos de planeación y autoevaluación utilizando el enfoque de planeación estratégica; evidencia de nuestra cultura de calidad que se ha enriquecido con los procesos de evaluación con fines de acreditación para nuestros programas

académicos a nivel nacional e internacional y con la certificación de calidad ISO 9001:2008”, agrega Fernández.

4.1.2 Cultura externa

Ya dijimos que la Universidad nace pensada para llenar unos vacíos que tenía la ciudad de Barranquilla en su entonces, por lo que es indiscutible que el devenir de la ciudad está implícitamente en su proyección y su misión institucional desde su origen hasta ahora. Así que su relación con el contexto local es el que prima en su cultura, lo cual se refleja claramente en su actual campaña de promoción “Somos orgullo Caribe”, que surge del ser una universidad del Caribe colombiano que se ha levantado con talento, personal e ideales de la región. En esencia, la iniciativa es un intento de mostrar la excelencia también puede se puede forjar en esta parte del país.

José Amar, decano de la División de Humanidades y Ciencias Sociales, considera que el hecho de permanecer tan arraigados a la idiosincrasia caribeña tiene gran incidencia en la forma como funciona la Universidad, para bien y para mal. Según Amar, en la cultura de la Universidad existe una transición entre una cultura pre-moderna y una moderna. Hay muchos rasgos de la pre-modernidad, por ejemplo, la ética se centra en la amistad, la lealtad, el compromiso emocional, mientras que la ética moderna es más de intereses, competitividad, eficiencia, innovación.

“De alguna manera el peso de la ciudad nos llega, incluso el valor del tiempo es un elemento clave que caracteriza lo pre-moderno y lo moderno. En la pre-modernidad los tiempos son muy relajados, los tiempos parecieran que sobran. En la cultura moderna el tiempo es el valor, entre más rápido lo haga, entre menos tiempo ocupe, ese es el beneficio. De alguna manera por estar en un entorno con muchos rasgos de pre-modernidad como es la costa Caribe, la Universidad, aunque aspira a ser una institución moderna, tiene rasgos que todavía quedan en la pre-modernidad”, señala Amar.

En definitiva la cultura Caribe está plasmada en el comportamiento de la organización, de sus gentes y de la forma como se relacionan entre ellos. Esto hace que sea muy fácil identificar rasgos o características similares a la de ciudad en la forma como se ejerce el liderazgo, en los canales de comunicación, en la informalidad en que en muchos casos terminan convertidas las relaciones entre compañeros, entre jefe y empleado.

Para explicar mejor esto, utilizaremos un ejemplo de cómo una característica asociada al modo de ser costeño se refleja en la Universidad:

Podemos decir sin miedo a equivocarnos que una universidad funciona como centro de administración y generación del conocimiento, por lo que en todo el mundo los académicos y científicos son reconocidos como fuente confiable a la hora de razonar y dar respuesta a los problemas que a diario afrontan las sociedades. En este sentido, Joachim Hahn, decano de Ciencias Básicas, sostiene que la Universidad es una organización temerosa, que no asume riesgos con coraje frente a los problemas de la región. Según él, la Universidad es muy prudente frente a la actitud que toma frente a los problemas, cuidando siempre no herir susceptibilidades, no manifestarse frente a un problema industrial, político o frente al desarrollo. En cierto sentido, igual ocurre con los ciudadanos del caribe colombiano, o por lo menos así era considerado. A los costeños nos hace falta más decisión a la hora de reclamar y denunciar las malas administraciones, porque nuestra cultura es de “cogerla suave”, que significa ahorrarse malos ratos si se puede, de no comprar peleas ajenas si no me veo afectado directamente.

De lo anterior, se puede deducir que la Universidad del Norte tiene un fuerte arraigo con la cultura Caribe. Aunque es posible establecer cómo la cultura local impacta en el comportamiento de quienes hacen parte de la organización, otra cosa diferente es poder establecer de qué forma la cultura, esa que oscila entre moderna y premoderna, tiene incidencia en los modos de actuar de sus miembros fuera del trabajo. Es decir, ¿acaso no es posible creer que el modo de ser uninorteño influye para bien en los modos de ser barranquillero o colombiano de quienes trabajan allá? Lo más posible es que sí, aunque no es el tema central a desarrollar en este trabajo, algo en este sentido se tratará más adelante en la dimensión del lenguaje.

4.1.3 Proyecto Institucional

En el marco del proceso de planteamiento del nuevo plan quinquenal (2013 – 2017) que vive actualmente la Institución, se está trabajando en los comités de planeación y prospectiva conformados por las directivas académicas y administrativas, bajo el liderazgo de la Oficina de Planeación, la renovación de la Misión y Visión, partiendo de la base de las actuales que han sido por más de 30 años los estandartes que guían los objetivos estratégicos.

Los ajustes a estos dos documentos están dados de una manera muy sutil, prevaleciendo su esencia y mayores anhelos, los cuales fueron casi que designios de los fundadores y legados para el rector que desde 1980 lidera los destinos de la Fundación Universidad del Norte, quizás por esta razón él, quien finalmente revisa y aprueba cualquier cambio a estos escritos, deliberadamente ha decidido conservarlas lo más fieles posible a su origen y aspiración.

A continuación se presentan los documentos de Misión y Visión, sin poder incluir las nuevas versiones que proyectan la Universidad al 2017, pues no nos fue autorizado ya que no han sido oficialmente publicadas:

4.1.3.1 Misión

Misión 2012

LA FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DEL NORTE, acorde con los principios y objetivos que la guían desde su creación, tiene como misión la formación integral de la persona en el plano de la educación superior, y la contribución, mediante su presencia institucional en la comunidad, al desarrollo armónico de la sociedad y del país, especialmente de la Costa Atlántica colombiana.

La Fundación cumple esta labor universitaria tanto en la modalidad de pregrado como en la formación avanzada, caracterizándose su quehacer por un amplio contenido social y

humanístico, y por el énfasis en la fundamentación científica e investigativa para responder a los requerimientos del progreso de la ciencia y a las necesidades sociales de la región y del país.

Busca la Institución formar a sus estudiantes como personas pensantes, analíticas y de sólidos principios éticos, que conciban ideas innovadoras a fin de que participen de manera activa, emprendedora, responsable, honesta, crítica y pragmática en el proceso de desarrollo social, económico, político y cultural de la comunidad.

La Universidad propende por que la formación que en ella se imparte se realice con profesorado idóneo, calificado y con profunda vocación académica. Para apoyarlos en esa tarea, está decidida a contar con los métodos de enseñanza, de investigación y de extensión más adecuados y avanzados de la educación superior contemporánea. En este sentido, la información y las herramientas de la tecnología de la educación seguirán siendo los apoyos académicos distintivos para la formación del estudiante.

Presente en la vida de la comunidad mediante el ejercicio de sus funciones académicas (docencia, investigación, extensión y servicios al sector externo), la Universidad del Norte procura que sus directivos, profesores, estudiantes y exalumnos se mantengan en permanente estudio, análisis e investigación de los problemas concretos de la comunidad en que se encuentran.

Nuestra institución está comprometida desde sus orígenes, en el presente y hacia el futuro, con todas las dimensiones del desarrollo social, económico, político y cultural, manteniéndose en su lugar propio de inserción en la sociedad, que es el académico.

4.1.3.2. Visión

Visión 2017

En el año 2017, la Universidad del Norte se distinguirá por ser una de las primeras universidades del país y la primera en la Región Caribe colombiana; y asimismo por su amplia proyección internacional y su claro compromiso con el desarrollo regional.

Además, en la década que va hasta 2017, fortalecerá sus acreditaciones a nivel nacional y tendrá certificaciones internacionales en reconocimiento a su excelencia académica, la formación integral de sus estudiantes, el alto nivel científico de su cuerpo profesoral y su visibilidad e impacto investigativo.

Continuará con el crecimiento en programas de maestría y doctorado, buscando la generación de resultados que garanticen una investigación de nivel internacional con pertinencia nacional y local.

Incrementará y dinamizará la competitividad de sus egresados, quienes serán aliados estratégicos en la ejecución de proyectos y en el fortalecimiento de los vínculos con el sector empresarial.

Responderá a las demandas de la sociedad a partir de prácticas de responsabilidad social, innovación científica y tecnológica que permitan implementar soluciones académicas en el ámbito económico, social, ambiental, político y cultural.

Mantendrá el apoyo efectivo de la gestión universitaria velando por la sostenibilidad financiera, el liderazgo tecnológico y modernidad en la infraestructura física.

4.1.3.3 Valores institucionales

Los definidos por la organización son:

- Compromiso con la excelencia
- Formación para el liderazgo y la gestión empresarial
- Ética e integridad institucional
- Sentido de pertenencia

- Aprecio por la verdad
- Sentido de la justicia
- Compromiso social
- Ejercicio de la autonomía individual

Compromiso con la excelencia: Es promover y garantizar altos estándares de calidad y el mejoramiento continuo en cada uno de nuestros procesos y servicios y de quienes participan en ellos, mediante una cultura de autoevaluación y evaluación con organismos externos, que nos permita destacarnos en un entorno competitivo.

Fomento del liderazgo: Es fomentar el desarrollo individual y de equipo para que siendo productivos y competitivos se logren los objetivos institucionales con una visión de largo plazo.

Ejercicio de la ética e integridad institucional: Es la capacidad de actuar de manera limpia y transparente, siendo honestos, justos, equitativos y responsables en el cumplimiento de las normas y reglamentos. El trabajador de Uninorte debe ser ejemplo ante la comunidad universitaria y la sociedad.

Sentido de pertenencia: Es comprometerse con la Institución, identificarse con ella y alinear los intereses personales con las necesidades y prioridades de la Institución. Implica valorarla y ser propositivos para su desarrollo.

Aprecio por la verdad: Para nuestra Institución implica la búsqueda de la verdad mediante el desarrollo de la investigación, la generación de nuevos conocimientos como parte del proceso de enseñanza – aprendizaje.

Práctica de la responsabilidad social: Ser y actuar de manera responsable socialmente, promoviendo proyectos de impacto social y demostrando desde el quehacer individual un gran compromiso con el progreso de la Región y el país.

Respeto por la autonomía universitaria: Es la capacidad libre de una Institución Universitaria para definir sus estatutos o reglamentos los cuales deben ser respetados por toda la comunidad educativa (Ley 30 de 1992).

Estos son los valores que la Universidad enmarca en su querer ser, es decir, son los comportamientos que se les inculca a quienes trabajan allí. Aunque se puede decir que hay otros valores que son fácilmente identificable en el modo en que se relacionan los miembros de la organización y en la forma como hacen las cosas, lo cierto es que después de analizar las entrevistas todos los participantes en estas coinciden, textual o de forma abstracta, en enmarcar estos valores como los esenciales de la cultura de Uninorte. Tendríamos que hablar sobre todo de la noción de calidad, que está muy relacionado con la búsqueda de la excelencia.

Joachim Hahn, decano de Ciencias Básicas, enmarca otros valores diferentes a los institucionales, como la cultura del trabajo, la puntualidad para hacer las cosas y cumplir las metas. “No estamos buscando la manera de hacer trampa, hay una cultura del trabajo muy seria, muy profesional. En general la gente cumple los horarios, hay una cultura de la pulcritud, la gente es organizada, en términos generales se valora mucho la superación personal, las capacidades propias de la persona, más que el dinero, el apellido”.

4.1.3.4 Principios

En cuanto a los principios fundamentales de la cultura de Uninorte, de todos los descritos en el documento “Visión del Futuro 2007-2012”, pag.20, podemos resaltar el compromiso con la calidad y la excelencia, y la parte ética que caracteriza el modo de hacer las cosas o por lo menos el principio de todo lo que se hace. Estos dos, podríamos decir son el pilar de la conducta de organización. Estas dos por encima de las demás, porque están permanente en todas las actividades, en todos los planes.

- Excelencia académica
- Formación integral
- La universidad y la gestión estratégica

- La universidad y el desarrollo regional

4.1.4 Lenguaje

Indagando con la directora de Comunicaciones, María del Pilar Palacio Ríos, en su opinión sobre los medios de comunicación y el lenguaje en la universidad, si son parte importante de la cultura, encontramos que:

“Yo creo que sobre todo los medios externos es lo que más se ha trabajado aquí en la universidad, lo hemos apoyado más, hemos trabajado la investigación y eso se ha presentado en el Informativo Un Norte, del Un Norte en televisión , en el canal universitario, en el portal de noticias que ha tenido una serie de cambios orientándose hacia eso y la creación de estrategias puntuales que le apuntan a eso, ciencia a tu alcance, corte colombiano, que son series específicas o medios puntales que quieren posicionar la universidad en el ámbito investigativo.

A nivel interno el tema de la gestión de la comunicación interna depende de la subempresas que hay dentro de la universidad, entonces hay unos medios que si le aportan al mantenimiento de esa cultura, por ejemplo para nosotros la pagina web a pesar que es un medio externo refleja nuestra cultura, el mostrar mucho la fotografía refleja el ser caribe, que nos gusta mostrarnos, que nos vean, entonces la pagina web aporta mucho al mantenimiento de esa cultura nuestra.

Creería que lo que le falta a la universidad en la gestión de la comunicación es poder preparar mejor a todos los niveles para que puedan comunicar mejor.”

Cuando se le pregunta por si cree que en Uninorte hay un lenguaje particular? Se llega nuevamente al referente constante en las respuestas de los entrevistados, el rector, cuando Pilar Palacio también lo trae a colación con su respuesta:

“Una palabra que expresa mucho el rector es la excelencia y el caribe y como gestión nos caracteriza la transparencia y la veracidad”.

4.1.4.1. Terminología Uninorte

Retomando las citas presentadas en el marco teórico: “El lenguaje sirve como taquigrafía a los miembros y como una barrera a los no-miembros” (Hodge, 2003:288). Este es utilizado por los miembros para comunicarse y entenderse rápidamente al interior de la organización en su contacto diario con los demás.

Como bien indica Zapata, que en el contexto organizacional el habla es una herramienta de poder, donde los únicos individuos que tienen derecho a ella son los propietarios de la empresa y quienes los representan en la labor directiva, situación que refleja la subordinación de los colaboradores, porque sin habla y/o palabras no se expresa la representación del “ser”.

Un caso que resulta curioso se presenta en los círculos cercanos al rector, es decir en los directivos más cercanos a la gestión de la administración, quienes llaman al rector como: “Mi rector”, término que hace claramente alusión a situaciones propias de la época de la monarquía para referirse a los reyes o a los altos miembros de la escala monárquica. Este término bien puede entenderse como una forma de mostrar el respeto y la lealtad de estas personas con quien es su líder principal. Hay que aclarar que el uso de este término es muy íntimo entre el grupo de personas de más confianza o por lo menos de proximidad directa con el rector.

Se puede expresar que en Uninorte existen términos propios que utilizan los miembros de la comunidad de manera general como Casablanca, para denominar al edificio administrativo principal; el CAI, como centro de alimentación inmediata, aún por encima de las unidades de comida propias como lo son las Du Nord; las caballerizas para identificar el bloque J; entre otros a los que les dan nombres de calles de Barranquilla, como la 84 para

referirse al pasillo del laboratorio 3, aunque esta denominación geográfica se viene modificando con los nuevos edificios que se han inaugurando en épocas recientes como son el Bloque G o Álvaro Jaramillo Vengoechea y el L6 o Julio Muvdi, los cuales a pesar de ser bautizados con nombres de los consejeros fundadores de la Universidad (se cuenta también la Biblioteca General denominada en el año 2009 como el fundador original Karl C. Parrish), son llamados por su genérico o por el uso principal, edificio de postgrados y L6, respectivamente.

En grupos más reducidos se puede escuchar términos como Café Du Front, que parodiando al Café Du Nord se refiere a un sitio de comidas que queda cruzando la carrera 51B, a donde acuden muchos funcionarios y estudiantes a diario.

A manera de crítica también utilizan el lenguaje, por ejemplo al mencionar Café DeMor, acudiendo a la figura literaria para expresar demora en el servicio de esta unidad de comidas.

Se identifican términos como pupilo, ingeniero, profesor e incluso doctor, los cuales son utilizados indistintamente por funcionarios de nivel operativo para denotar respeto ante funcionarios de un rango mayor al momento de saludarlos o referirse a ellos.

Entre compañeros de trabajo y rutina, en medio de la camaradería a la que aluden los entrevistados se evidencian también tratos amables con palabras como amiga, amigo, y en sus formas más familiares entre funcionarios más próximos llegar a utilizar sus diminutivos como “ami” para saludarse o despedirse, valga decir que estos diminutivos también los aplican a los nombres propios como estrechando más la relación manifiesta entre quienes se están tratando.

Quizás ya en un plano mucho más cerrado y confidencial, aunque no secreto, se presenta en los círculos directivos un trato muy fraternal en el que se llaman entre sí con sobrenombres o apelativos que recuerdan momentos o situaciones que han vivido entre ellos, caso es por ejemplo el hecho de llamar reina de reinas, a Emelina Buitrago de Sarmiento, ex – directora de Extensión, ya jubilada de la Institución, quien en su momento fuera la primera reina de la fiesta de polleras - de la cual se hablará más adelante en el ítem de celebraciones – y que pasado el tiempo siguió reconociéndosele como tal; de igual manera sucedió con las

siguientes reinas como Matilde Echeverría, directora de Registro o Mati Primera, a quienes les dieron siempre un título especial y lo conservan y se les recuerda como tal.

También se encuentra el uso marcado de anglicismos en particular en los niveles más altos, cuando se refieren a otros como partners, my friend, my dear y también en niveles más formales de trato profesional, cuando eligen un anglicismo antes del castellano.

En otro aspecto se puede abordar la multiplicidad de acentos y usos propios de los dialectos de quienes proceden del exterior, o del interior del país, de las distintas zonas geográficas como son la Pacífica, la Andina y la del Caribe principalmente.

4.1.5 Sistema de producción de bienes inmateriales

Indiscutiblemente el **Roble Amarillo** es el símbolo que los miembros de la Universidad más asocian con la identidad de la organización.

A continuación la definición institucional del símbolo Roble Amarillo, la cual fue elaborada por el rector Jesús Ferro Bayona.

Es símbolo de nuestro pasado terrenal y prenda de nuestros futuros ideales. Cuando se construyó la actual edificación en el kilómetro cinco, había un roble amarillo que sobresalía entre la vegetación. El roble amarillo o guayacán, como también se le conoce, ha estado ahí como un silencioso testigo de nuestro crecimiento, ennobleciendo con sus flores amarillas, encendidas de luz, el espacio natural de nuestros afanes y nuestra lucha diaria, desde hace varias décadas. Ese roble ha sido el guardián de nuestro campus y el pozo de las aguas que las lluvias reparten por las arboledas.

A ese árbol, que está en el origen de lo que el hombre fue llamado a ser en el génesis de su historia, queremos convertirlo en un símbolo vegetal de la Universidad, como un sello que distingue nuestra decidida opción por el respeto a la naturaleza, principio de la consonancia del hombre con la tierra, lección que los alumnos aprenderán con sólo mirarlo o

al reposar bajo su sombra protectora, para que no se olviden que las esperanzas del mundo están puestas en la conservación de la naturaleza.

La fuerza del Roble Amarillo reside en el hecho de que la zona donde se construyó la actual sede de la Universidad resaltaban robles florecientes. La decisión desde el comienzo fue proteger las zonas verdes, y el roble pasó a ser el “símbolo vegetal de nuestro respeto por la naturaleza”, según dice Carla Fernández, directora de Planeación.

María del Pilar Palacio, directora de Comunicaciones, considera que el Roble Amarillo está presente en el campus. “Eso está representado en nuestra cultura, nosotros sabemos que el símbolo vegetal de la Universidad es el roble amarillo. Pienso que el campus es un símbolo para nosotros, cuando alguien ve que mataron a una iguana o que le cerraron el caminito a los animales aquí todo el mundo se queja, la gente propende por cuidar ese símbolo”.

Además de este árbol, la Universidad no cuenta con elementos que sean identificables por sus miembros y que tengan un valor colectivo tan significativo. En este sentido, Joachim Hahn percibe que la Universidad es muy plana en cuanto a simbologías muy fuertes, evidentes. Sin embargo reconoce que el Roble Amarillo se ha ido constituyendo tanto que ha dado lugar a un lenguaje propio que no entiende nadie que no sea de la Universidad. “Si un profesor me dice que tiene un roble amarillo en el salón, alguien que no sea de la Universidad no sabe de qué está hablando, pero aquí internamente sabemos qué significa. Alrededor de eso se ha ido generando ciertos lenguajes”, dice.

Esto tiene que ver con que algunas prácticas o acciones del quehacer universitario están asociadas con el Roble, como las becas más representativas que otorga la Universidad “Becas Roble Amarillo”. Estas se entregan cada semestre a estudiantes destacados de toda la región Caribe que sean de escasos recursos

Asimismo, Hahn reconoce que desde hace unos años se ha dado un paso importante en crear símbolos, como es el caso de darle nombres a los edificios o salones de personas que han sido importantes en la historia de la Institución.

Por otra parte, el himno de la Universidad también es reconocido por algunos como símbolo, pero en una proporción menor que el Roble. Fue escrito por la reconocida poetisa barranquillera Meira del Mar. Para Gina Pezzano, directora de Bienestar Universitario, considera que el himno debe impulsarse más en los miembros de la Universidad, sobre todo con los estudiantes para afianzar un poco más el sentido de pertenencia. El himno “tiene una letra muy bonita, una música muy linda y en esa letra está muy claramente definido lo que somos. Me parece importante que todos nos lo aprendamos”.

Letra del himno:

Frente al mar que meció nuestra cuna
el Caribe de mágica luz,
una hermosa divisa proclama
¡alegría, verdad, rectitud!

La levanta en sus manos abiertas
esta casa que enseña a triunfar
la reciben sus hijos cantando
¡rectitud, alegría, verdad!

Como nave que zarpa en el alba
y no teme afrontar la tormenta
vamos juntos con alma sedienta
de armonía, decoro y saber

Y al llegar a la meta esperada,
jubilosos allí entenderemos
que la frente signada tenemos
con la lumbre del amanecer

Frente al mar que meció nuestra cuna
el Caribe de mágica luz,
una hermosa divisa proclama
¡alegría, verdad, rectitud!

La levanta en sus manos abiertas
esta casa que enseña a triunfar
la reciben sus hijos cantando
¡rectitud, alegría, verdad!
Por la Patria que vive en nosotros,
en el río, la tierra y el viento,
hoy juramos con férvido acento
en la lucha sin tregua a seguir
continuar el camino que un día
emprendimos en pos de la gloria
y alcanzar la anhelada victoria
de un fecundo y feliz porvenir

Por último, para los miembros de la Institución, el rector Jesús Ferro Bayona ha tomado el carácter de símbolo. “Por su liderazgo, visión y carisma ha sido un gran ejemplo para todos”, dice Fernández.

Al respecto dice Alberto Roa, vicerrector académico: “Aquí hay un gran consenso sobre el peso que tiene sobre la institución, el liderazgo y la visión del rector para nuestro trabajo, hasta para las discusiones, es un referente. El rector es un símbolo, él, sus escritos, sus palabras, su presencia”.

4.1.6 Sistema de producción social

Por las características propias de la organización existen ritos, ceremonias, comportamientos, reglas o eventos sociales que son comunes a todas las universidades del país

y del mundo. En este sentido, se puede decir que al respecto, la Universidad es muy conservadora.

Pese a esta similitud en las pautas para ceremonias y eventos, se encuentra que en Uninorte existen unos usos y costumbres que han dado partida a la identidad sólida de una Institución que “hace las cosas bien” como lo menciona el vicerrector en su entrevista, y como lo podemos evidenciar a través de la producción de un Manual de protocolo y ceremonial propio, en el cual se han sentado estas tradiciones.

4.1.6.1. Protocolo y Ceremonial de la Universidad del Norte

Queremos resaltar la existencia de un documento desarrollado como respuesta a la necesidad que presentaba la Institución de estandarizar y socializar los usos y costumbres en torno de la aplicación del protocolo y ceremonial propios y muy ajustados a las tradiciones Uninorteñas.

Esto debido a que en las primera décadas de la Institución la cantidad de funcionarios y personal de base era menor que en la actualidad y era mucho más sencillo controlar supervisar que los lineamientos del protocolo se aplicaran, ahora, cuando la planta de personal supera los 1000 funcionarios, se hace necesaria la presencia de un documento oficial al que se puedan referir antiguos y nuevos, aplicando así correctamente las normas requeridas para salvaguardar la producción idónea de nuestros eventos, los cuales son parte importante de la imagen institucional consolidada en el tiempo.

A raíz de esto en el año 2007 se inició la edición del Manual de Ceremonial y Protocolo de la Universidad del Norte (recuperado de: <http://uninorte.edu.co/Comunicaciones/institucionales/manual-protocolo/index.html>), por parte de la Dirección de Comunicaciones bajo el cargo de Elsa Sánchez, asistente de comunicaciones internas y eventos institucionales, para entregar finalmente en el año 2009 el resultado de un proceso de recopilación, redacción y ajustes, que contaron con la asesoría de la experta y conferencista en protocolo y etiqueta, Nancy Murgas de Fernández.

Citamos a continuación apartes de las ceremonias presentadas y descritas en dicho documento, en el cual se abordan de una manera más técnica desde el protocolo otros eventos como firmas de convenio, inauguraciones, actos de instalación y conferencias, entre muchos otros.

Ceremonias de Grados

Son el evento ceremonial por excelencia en nuestra Institución y en él se hace gran despliegue de organización y seguimiento acorde con las demandas del protocolo. La dependencia responsable de la organización de estos actos es el Departamento de Registro, adscrito a la Secretaría Académica de la Universidad. Entre las ceremonias que se organizan para la graduación de pregrado y postgrados, encontramos

- Ceremonia Pública de Grado (Pregrado, Maestría y doctorado): una en cada semestre académico.
- Ceremonia Pública de Grado de la División de Ciencias de la Salud (Pregrado, Maestría y doctorado): con las mismas características de la anterior, esta se da de manera individual porque el calendario académico de esta división termina en tiempos distintos al resto, por lo que se dan las dos ceremonias en momentos diferentes a la general.
- Ceremonia de grado de Especializaciones: pueden vincular la entrega de títulos de varias divisiones académicas; según la demanda, se llevan a cabo tres o cuatro en el año.
- Ceremonia de Grado de Especializaciones Santa Marta: incluye únicamente los programas de extensión de Especializaciones que se ofrecen en Santa Marta.

Visitas Protocolarias

Entendemos por visitas protocolarias, todas aquellas referidas al Rector y Vicerrectores, con independencia del rango personal del visitante. No tendrán carácter de visitas “protocolarias” las de personas que, por razones de su vinculación personal con la Universidad, se repiten periódicamente (directivos de empresas, proveedores, asesores, etc....).

Se consideran también visitas protocolarias las que correspondan a homólogos de las distintas autoridades académicas establecidas en este Manual.

Reconocimientos y Celebraciones Institucionales

Condecoraciones

Las condecoraciones son distinciones honoríficas concedidas por gobiernos o entidades públicas o privadas, para premiar el mérito de un ciudadano o de una institución o de recompensar los servicios prestados.

Toda condecoración o distinción debe ir acompañada de su resolución, la cual será entregada en copia al homenajeado, la cual constituye soporte de este reconocimiento y servirá para adjuntar copia en hoja de vida.

Una placa se entrega como agradecimiento no como distinción, y no lleva por lo tanto resolución adjunta.

En la Universidad del Norte, se ha establecido un protocolo para la entrega de distinciones el cual está descrito en el Manual de Distinciones, que maneja la Secretaría Académica de la Institución.

A continuación se describen:

- Moneda Conmemorativa

Esta «Moneda Conmemorativa» se entrega a discreción del Rector a personajes ilustres que visiten la Universidad, tales como, presidentes, vicepresidentes, rectores de otras universidades, etc.

- Medalla Sol de Norte 35 Años

Condecoración establecida en el año que la Universidad cumplió 35 años para entregarla por méritos académicos. La lista de quienes la recibieron se encuentra en el libro de los 35 años.

- Medalla al Mérito Académico
- Maestro de maestros
- Profesor emérito
- Profesor distinguido
- Entrega del Premio a la Excelencia Docente en el Aula de Clase

Distinciones a los estudiantes en nuestra Universidad

- Medalla de Oro a la Excelencia Académica: Es el máximo reconocimiento que concede la Institución para premiar el esfuerzo, la consagración al estudio y la permanente búsqueda de la excelencia. Se otorga al graduando que haya obtenido el más alto rendimiento académico entre los graduandos de la promoción correspondiente a ese período académico.
- Medalla de Plata a la Excelencia Académica: Es el reconocimiento que concede la Institución para premiar los logros sobresalientes obtenidos por el graduando, con un alto rendimiento académico en cada Programa.

- Pergamino al Mérito Científico: Es el reconocimiento que otorga la Institución al graduando que haya obtenido una calificación de “laureada” o “meritoria” en su proyecto de grado y sea postulado por su respectiva división académica.
- Diploma a Graduandos de Excelencia: Se concede a los graduandos que han obtenido un sobresaliente rendimiento académico durante su permanencia en la Universidad.

Ceremonia de Bienvenida Estudiantes de Primer Ingreso

Esta ceremonia es el primer encuentro de nuestros directivos con los nuevos integrantes de la comunidad universitaria, en él se hace gran despliegue de organización y seguimiento. Se realiza dos veces al año, al inicio de cada semestre. La dependencia responsable de la organización de estos actos es la Dirección de Bienestar Universitario, adscrita a la Vicerrectoría Académica de la Universidad.

4.1.6.2. Descripción de otros eventos

Dentro de ritos sociales que todos los miembros identifican encontramos las siguientes:

Reconocimiento a la excelencia docente y estudiantil: cada año se realizan ceremonias en donde se premia a los docentes y estudiantes por sus logros y buen rendimiento académico. En cuanto a los estudiantes, existen diferentes concursos promovidos por Vicerrectoría Académica que incentivan tanto la formación académica como la parte integral de los estudiantes; a través del programa Mérito Estudiantil se lideran estos diferentes estímulos y concursos.

Aniversarios especiales de la Universidad: los años que la institución cumple edades importantes, como 30 años, 35, 40, 45..., se elabora una estrategia especial para que todo el

año se realicen actividades para celebrar los logros alcanzados en esos años de existencia. La última que se realizó fue en los 45 años, el año 2011, y ya se empieza a pensar en la forma cómo será la celebración de los 50 años.

Ceremonia de antigüedad: es un reconocimiento que la Universidad hace a los empleados que cumplen 5, 10, 15, 20, 25, 30... años trabajando con esta. Los trabajadores reciben una compensación económica que varía según los años de la persona trabajando con la organización.

Semana Universitaria: para el segundo semestre del año, los funcionarios, docentes y estudiantes. Para los empleados más antiguos, esa es la celebración más recordada. “Era un carnaval interno propio... era una celebración bien auténtica de la Universidad y no veo que la haya reemplazado algo equivalente”, dice Hamh, para quien puede que haya otras celebraciones como la cátedra Europa o todo el componente cultural que trabaja el Centro Cultural Cayena, pero ninguna tiene esa connotación de júbilo, felicidad. Vilma Gutiérrez cuenta que esta celebración estaba concebida como un evento de integración a nivel de estudiantes, profesores y funcionarios. “Su programación se desarrollaba en diversos planos, tanto el cultural y académico, como el social institucional, que ha caracterizado a las sociedades cultas del Gran Caribe”.

Si bien las ceremonias formales de Uninorte no son muchas, en el plano informal es posible reconocer otras más que se dan con mucha frecuencia. Del mismo modo, es posible que, según el cargo de las personas, se puedan considerar otras celebraciones formales. Es el caso de eventos como la bienvenida a los estudiantes nuevos, o la entrega de becas para los estudiantes, que aunque son eventos donde toda la institución participa no es algo formal, sólo es mencionado por aquellos que están ligados directamente con la parte académica o con el estudiante.

Igual ocurre con celebraciones como el Día de la Secretaria, donde se hace un evento especial para estas empleadas; las celebraciones a nivel interno de cada dependencia, como cumpleaños o despedidas de fin de año, que incentivan la integración entre compañeros; el

cumpleaños del Rector, que reúne a gran parte de la comunidad administrativa y académica en torno al líder, donde para Gina Pezzano, la comunidad se congrega para “homenajearlo y hacerle sentir todo el cariño y admiración que le tenemos”. Asimismo, está la fiesta de navidad que se prepara para los hijos de los funcionarios y profesores, que es un espacio apropiado para que las familias se integren; mientras que las fiestas de cierre de año para los funcionarios se dan de manera aislada bajo la gestión de cada dependencia académica y por otro lado las administrativas, es decir, no existe una sola celebración de fin de año que reúna a todo el personal, pero sí se presentan como una cita obligada para las oficinas que en su devenir las proyectan y celebran cada diciembre.

Un caso especial lo constituye la Fiesta de Polleras, una reunión que con motivo del carnaval es ofrecida por la vicerrectora administrativa y financiera, Alma Lucía Diazgranados, primeramente a título personal siempre por fuera del campus de la Universidad, pero que luego tomó un tinte institucional para convertirse casi en una ceremonia o rito propio de las funcionarias uninorteñas, quienes año tras año son convocadas por llamado de la Ingeniera, o por sugerencias de otras directoras administrativas, para hacer parte de esta celebración muy especial, en la que se permite un espacio para el disfrute de la música, las representaciones teatrales y lo más importante, en la que se brinda un espacio para compartir informalmente sin presiones de protocolo con la posibilidad de abrir nuevos vínculos de amistad.

4.1.7 Relaciones Interpersonales

Sería prudente decir que las relaciones interpersonales que se dan entre los miembros de una organización son el primer elemento para entender cómo es la cultura de esa organización, pues son las relaciones humanas el pilar en el que se construye todo lo que llamamos cultura, a través del modo en que las personas se conciben a sí mismas a partir de los demás y su relación con el entorno. En Uninorte esto tiene gran relevancia e importancia. Actualmente, en la Institución se lleva a cabo un estudio de Clima laboral, el cual busca una definición reciente de cómo los empleados conciben su trabajo diario. Este estudio se hace desde hace años en la Universidad, y es el único registro serio que se acerca un poco a la comprensión de la cultura organizacional.

En general, se percibe que en la Universidad del Norte las relaciones interpersonales son formales en el trato diario y profesional. Sin embargo, permiten una fraternidad y cierto grado de confianza cuando se dan entre funcionarios del mismo nivel jerárquico y de familiaridad por antigüedad en el trato.

Según Beatriz Vergara, directora de Gestión Humana, prevalece un ambiente sano, tranquilo, pero eso no quita que haya cierto nivel de presión, estrés, exigencia. “Hay compañerismo, camaradería. No como en otras empresas que tu compañero es tu enemigo porque siempre viven en competencia. No quiere decir que la gente aquí no sea competitiva, somos competitivos, pero una cosa es competitividad y otra competencia. Aquí la gente es competitiva, pero no todo el tiempo está pensando en que tiene que ser mejor que el otro”.

Por su parte Gina Pezzano considera que hay un clima organizacional bueno, que puede diferenciarse un poco según las dependencias por el tipo de trabajo que se realiza. “Me parece que la Universidad tiene una toma de conciencia muy importante desde el punto de vista de fomentar unas buenas relaciones”, dice.

Es fácil detectar que las personas que trabajan en Uninorte tienen gran compromiso con la organización, lo cual a lo mejor es resultado del buen ambiente que se vive al interior. A pesar de que la exigencia cada vez se más fuerte, puesto que la proyección institucional es muy ambiciosa en cuanto a metas por lograr.

Obviamente esa enorme exigencia empieza a tener efectos en las condiciones laborales de los trabajadores. Joachim Hahn señala existe una presión externa sobre Uninorte “para mostrar que está en el ranking, que los profesores publican varios trabajos, que hay que mostrar publicidad intelectual a toda costa; esa presión de competencia, de producción que no es culpa de la Universidad ha deteriorado la tranquilidad en el trabajo y cada vez más aumenta la presión interna. Los tiempos para ser creativos, para innovar cosas es cada vez menos posible, se está deteriorando el trabajo”.

Asimismo, los procesos de certificación de calidad, sobre todo el de los procesos administrativos, según Leonor Jaramillo, decana del IESE, han generado malestar en parte de los empleados. “Nosotros los docentes administrativos sentimos que ese proceso de calidad en lo administrativo nos ha traído un desgaste y no le hemos visto beneficios”.

Sin embargo, en últimas se puede concluir que en general el clima de la organización es agradable. “Nadie se quiere ir de aquí y ese es el mejor ejemplo de que las cosas están bien, porque la plata no lo es todo en la vida: yo puedo ganar mucha plata pero si estoy mal me voy, aquí no es que ganemos mucha plata pero la gente se siente bien no se quiere ir”, afirma José Amar.

4.1.8 Relaciones de poder

Al ser una universidad, la organización y los empleados tienen una relación particular con la noción de poder. Aunque es fácilmente identificable quiénes son las personas que pueden ejercer poder hay ciertas diferencias entre los dos campos de acción de la institución.

La Universidad del Norte presenta una estructura organizacional semi-plana, jerárquica y con marcados niveles de autoridad y decisión. Las estrategias de dirección emanan del Consejo Directivo y bajo los lineamientos de la rectoría se perfilan planes de desarrollo quinquenales con planes de acción anuales que permitan dar cumplimiento a los grandes objetivos estratégicos y a la vez, hacer un seguimiento cercano de las metas de corto y mediano plazo.

Por un lado, el área administrativa conserva una estructura definida, un poco rígida y oficial de la noción de poder. En este sentido, la organización traza una línea de dirección de arriba para abajo que se debe acatar y que en definitiva ayudan a mantener el control funcional.

Por otro lado, el área académica, debido a su naturaleza, mantiene una relación diferente, un poco más estructurada en la discusión académica y en los conocimientos. Según

Hahn, decano de Ciencias Básicas, quien institucionalmente mantiene un cargo de jerarquía, entre empleados y jefes hay una relación muy armónica y democrática. Mientras que José Amar, decano de Humanidades, refiere situaciones que evidencian algo de informalidad en las relaciones de poder, por ejemplo, dice que en su división se toman un café y se juntan, “cuando no estoy de acuerdo los escucho, no hay ningún conflicto e incluso cuando hay conflictos entre personas sé cómo solucionarlos”, menciona.

Así que se puede hablar de un alto grado de informalidad para describir las relaciones de poder en la academia, el cual puede tener sus razones en lo que representa trabajar con grupos de personas que tienen altos niveles de conocimientos y a la vez diversificados los unos de los otros, lo cual permite que en cada área haya personas que son reconocidas como autoridades por los altos niveles que tienen, y en muchas ocasiones los lleven a ser incluso más importantes que sus jefes inmediatos.

En general, para todos los entrevistados las relaciones de poder se basan en el respeto y la cordialidad, incluso algunos hablan de camaradería. Leonor Jaramillo, decana del IESE, sugiere que el buen clima organizacional de las relaciones entre empleados y jefes se debe a que existe un sentido de pertenencia hacia la universidad y en ese sentido hace que las relaciones interpersonales sean más llevaderas, “porque el compromiso es con la Universidad y uno sabe que las personas somos momentáneas”.

4.1.9 Liderazgo y estilo de dirección

Es concluyente que la figura de Jesús Ferro Bayona como rector de la Universidad del Norte juega un papel decisivo en lo que es la organización y lo que representa para cada uno de sus miembros. Todo, se puede decir, dentro de la Universidad lleva la marca o está influenciado por la visión e ideales del rector. De ahí que, sin excepción, los entrevistados reconozcan como guía para su labor lo que infunde el rector, la única figura de líder que tiene la capacidad de convertir las grandes y disímiles áreas que conforman la Universidad en una unidad que camina hacia los mismos propósitos.

Pilar Palacio, directora de Comunicaciones y Relaciones Públicas, sostiene que el rector es lo que ha marcado la cultura de la Universidad, el estilo de liderazgo, el estilo de gestión. Resulta inquietante que en algunas esferas de la dirección existe un lenguaje común para nombrar a Jesús Ferro Bayona como “mi rector”, un lenguaje que se asocia claramente al modo de manifestar respeto y jerarquía en las monarquías.

Según lo anterior podemos encajar el estilo de dirección dentro de las características del modo de ser mítico —definidas en el marco teórico—, puesto que el comportamiento de la organización se basa en el Uno, en ese líder que indica el camino a seguir y que los miembros siguen con complacencia. El rector es identificado como un héroe, como el máximo jefe o como padre de lo que puede considerarse una familia. Esa imagen de líder le ha valido para ser considerado un símbolo de la institución, de la excelencia que se profesa y de las metas que los proyectan como organización.

4.1.10 Subculturas

Indudablemente, las características propias de una organización como la Universidad del Norte propicia la existencia de subculturas definidas en los empleados. Si bien hay elementos unificadores de una cultura dominante, a nivel macro se puede hablar de dos grandes subculturas en esta organización: los empleados administrativos y los académicos. A ambos los separan metas distintas, propósitos y objetivos propios que al final engranan los de la Universidad.

Para Pilar Palacio, directora de Comunicaciones, en niveles micro de cada una de estas dos grandes subculturas, existen otras más, sobre todo en los académicos. Al respecto Alberto Roa, vicerrector académico, dice que una organización tan compleja como esta, donde conviven distintas áreas de conocimiento, donde viene gente de todas partes, donde no aspiramos a ser completamente homogéneos desde el punto de vista ni de las concepciones del

mundo, ni desde el punto de vista religioso, ni desde el punto de vista de paradigmas investigativos, debe haber subculturas.

Pese a que las mencionan los entrevistados y comentan algunos rasgos afines al comportamiento académico y administrativo, no dan pautas demasiado claras para poder definir y describir estas dos subculturas, por lo cual haremos un esfuerzo por presentar un acercamiento a lo que desde la práctica y la observación consideramos que son rasgos de cada subgrupo mencionado.

4.1.10.1 Subcultura Administrativa

Aludiendo a algunas de las respuestas de nuestros entrevistados, encontramos que en la planta de funcionarios administrativos, se presenta un clima de camaradería especial en el que priman las buenas relaciones y el excelente trato, la cordialidad y fraternidad elementos que se reflejan en el modo de hablar y referirse a los compañeros, superiores y colaboradores.

Otra característica que se evidencia en este subgrupo, aunque también en el académico, es la tendencia a buscar momentos de reunión, de compartir experiencias personales, momentos personales, como la celebración de cumpleaños y ocasiones especiales en el marco de almuerzos, reuniones y bailes, en los que se convocan los funcionarios más cercanos y por dependencias o divisiones muchas veces, aunque estos no son necesariamente los límites que definen el grupo que se reúne, más bien se da por afinidades e intereses personales.

Estos encuentros redundan en el afianzamiento de los vínculos y relaciones que se han creado en el tiempo y en el trato diario, permitiendo ahondar en los mismos.

En este subgrupo no existe una clara competencia, puede ser porque los cargos y funciones son claramente definidos y no se hace necesario estar comparándose con el compañero para poder tener visibilidad en el panorama administrativo; para el caso de la promoción y nombramientos nuevos, la Universidad no tiene una lógica clara por lo que seguramente este no sería el principal motivo para la competitividad.

4.1.10.1 Subcultura Académica

Según Leonor Jaramillo, decana del IESE, la existencia de las subculturas es normal dado que existen distintas áreas y cada cual va jalonando su propio crecimiento, pues tienen sus propios sectores a los que se dirige. “La misma división hace que existan las parcelas en los mismos cargos. Pienso que es natural que existan este tipo de cosas, lo malo es que exista lo que uno llama los grupos, no con un buen sentido: las roscas. Y uno siente que en la Universidad existen las roscas, los preferidos, áreas en las que se invierte más que en las otras.

Podemos identificar que en el subgrupo académico las relaciones se dan marcadamente según los intereses y afinidades académicas, más que personales, llevando a que existan entre este grupo, muchos otros subgrupos definidos por área académica, niveles de estudio y proyectos en curso.

El lenguaje y trato entre los académicos pareciera ser algo más informal que entre administrativos, y menos ocupado de apariencias o banalidades, pero sí denota algo más de competencia, en medio de lo sano, pero más marcada y egoísta en algunos casos, pretendiendo guardar méritos y sobre salir a través de estos.

Es también una subcultura muy cerrada y crítica ante lo administrativo, con posiciones claras y a la expectativa de lograr siempre metas altas para obtener mayores reconocimientos y escalar en las posiciones que se han definido en la reglamentación oficial de la Universidad.

En el fondo son pareceres de cómo se componen y estructuran las distintas subculturas, pero lo claro es que las hay y todos lo perciben como una manifestación que promueve el tipo de organización. Recordemos que la esencia de la universidad es la universalidad del conocimiento, del hombre, de los saberes, y como tal, la diferencia y los modos diversos de interpretar y concebir el mundo son permitidos, no como contradicción sino como complemento y posibilidad de un todo.

4.1.11 Identidad

Para definir la identidad de la Universidad del Norte partiremos de los rasgos que la caracterizan como organización y los modos en que se quiere mostrar exteriormente. En principio, la Universidad del Norte es una institución de educación superior de la ciudad de Barranquilla con proyección nacional, preparada para la competitividad global o con una connotación internacional que busca resaltar en su forma de mostrarse en la región; en su hacer se constituye con valores y principios que persiguen la formación integral de sus estudiantes y propende por el aporte a la sociedad y el contexto local.

La autoevaluación y gestión de calidad son piezas fundamentales de la gestión académica y administrativa, destacándose Uninorte por su tendencia a participar en los procesos de Acreditación Nacional, siendo la tercera en presentarse y ser acreditada institucionalmente por su excelencia en el año 2003; igualmente en la parte administrativa accedió a la certificación de calidad, a través del Icontec a nivel nacional y de IQNet a nivel internacional, en 64 procesos, logro que casi ninguna institución nacional de tipo académico o de producción alcanza

En este sentido, es importante analizar el comportamiento como institución ante la sociedad para encontrar los rasgos que identifican a Uninorte en el plano local. No hay duda de que esta organización, evidencia un compromiso real con su entorno, y así está explícito en todas sus campañas de comunicaciones. Cabe resaltar la campaña actual (año 2012) de Orgullo Caribe, la cual busca resaltar el hecho de ser una Universidad de excelencia que se encuentra entre las mejores del país y que está fundamentada con gente de la región.

A pesar de que en su visión prevalece una connotación internacional, la institución ha entendido que su público objetivo primario es la región Caribe colombiana y por eso encuentra sentido en constituirse como una opción real y cercana para esta. Igualmente, los resultados de su trabajo se reflejan en la región, por lo que esto le ha valido para consolidarse como una empresa cercana a las comunidades y el ejemplo perfecto que demuestra que las cosas en la región se pueden hacer bien. La Universidad quiere constituirse como el ejemplo de cómo el

talento de la región puede alcanzar resultados de excelencia y que trasciendan en bienestar común. Es por eso que al interior de la organización las características de la cultura caribe se sienten en gran medida. De ahí que Alberto Roa, vicerrector académico, diga que Uninorte “es la universidad que queremos para el Caribe colombiano”.

También es posible ver que la Universidad del Norte se ha posicionado como una fuente importante de formación y aliada estratégica de las empresas de la región para fortalecer la competitividad y los modelos de gestión empresarial. En este sentido, la Universidad se ofrece siempre para hacer acompañamiento a las empresas en todo lo que estas necesiten a partir de los conocimientos de su cuerpo académico. Así que para las empresas de la región, Uninorte es sinónimo de calidad, de aliada para el desarrollo.

Otro aspecto que es importante analizar es el trabajo que se hace a través de la Oficina de Comunicaciones y Relaciones Públicas para posicionar a los docentes e investigadores de la institución como fuente de información y líderes de opinión sobre temas de relevancia coyuntural. Esto ha servido para fortalecer la imagen de la Universidad en el plano científico e investigativo. Al respecto, Joachim Hanm, decano de la División de Ciencias Básicas, considera que esta es una organización temerosa.

“No asumimos riesgos con coraje. Hay una actitud de combinación entre no herir susceptibilidades, no pisarle los cayos a alguien, no manifestarse frente a un problema industrial, político o frente al desarrollo de la ciudad somos muy prudentes. Hay una actitud como sí queremos pero no nos atrevemos como quisiéramos y eso se ve en muchas cosas no solo en el caso que te pongo sino en la forma como se enfrenta a su entorno”, señala Hahn y comenta que con frecuencia fuera de la Universidad en algunas empresas, en barrios y en otras partes de la ciudad, eso es algo que el ciudadano común y corriente o político critica de Uninorte. “Consideran que se encuentra aislada, no toma posición, no asume una actitud más fuerte, más clara”.

Su rol como soporte para hacer las cosas bien a nivel local, también se consolida cada vez más en el país, de hecho los medios de comunicación nacional recurren a nuestros

investigadores para oír sus opiniones respecto a temas nacionales. Esto porque la Universidad se ha inmiscuido en asuntos que tienen impacto nacional e incluso internacional, como todo el trabajo que hizo en la recuperación del sur del departamento del Atlántico, o el hecho de contar con un grupo de investigación dedicado al estudio del río Magdalena, que lo convierten en la institución que mejor conoce este importante afluente nacional.

A lo mejor la Universidad ha construido una imagen tan sólida de calidad, que los ciudadanos, al ver todas las dificultades que los agobian a diario, esperan que esta tome partido y sea parte de la solución, porque en el fondo confían en lo que Uninorte puede hacer. En este sentido, la imagen de excelencia que ha querido construir la organización ha hecho que la sociedad sea exigente y espere mucho de esta. Para bien o para mal, es el precio de hacer las cosas bien y de demostrarle a todos que es posible lograr resultados positivos con trabajo honesto y responsable.

Propuesta de Declaración de la Cultura Organizacional en la Universidad del Norte

Teniendo en cuenta que el segundo objetivo del presente estudio persigue encontrar y proponer una Declaración de la Cultura Organizacional de la Universidad del Norte, que funja como elemento unificador y guía, se presenta la siguiente propuesta construida con base en los hallazgos obtenidos principalmente en las entrevistas aplicadas a los funcionarios de la alta dirección.

Para obtener esta propuesta primero revisamos las transcripciones logradas a partir de las entrevistas, con el fin de identificar terminología, similitudes, aspiraciones, motivaciones, afinidades, conectores, en fin, elementos comunes que estuvieran presentes en los discursos de los directivos entrevistados, los cuales consideramos nos darán la pauta para establecer un referente de lo que en su día a día trasladan a sus equipos de trabajo, lo cual a su vez, ha sido asimilado por ellos a través del tiempo en la organización y muy especialmente por su contacto permanente con el líder principal de la Institución, dejando una huella en cada uno de ellos, la cual se extiende a sus colaboradores y se perpetúa con su reiterar en la cotidianidad.

Declaración de la universidad del norte:

Creemos que nuestra responsabilidad es con la sociedad, representada en los jóvenes que buscan una formación integral fundamentada en los valores y los principios; en sus padres, quienes persiguen un futuro mejor para sus hijos y sus familias; en nuestros egresados que buscan continuar su formación profesional y ampliar sus espectros de acción; en el público externo que debe encontrar una oferta de educación no formal consistente y a la altura de las necesidades de la actualidad.

Tenemos una responsabilidad también con el Gobierno Nacional, Regional y Local; con las empresas y gremios del sector productivo; con las Instituciones amigas con quienes trabajamos de la mano para ampliar nuestros servicios para ahondar en nuestros propósitos esenciales y de extensión.

Para lograr estas metas debemos mantener siempre nuestros estándares de calidad y excelencia en la academia y la administración, asegurando que nuestros programas y servicios son los mejores para nuestros públicos y que estamos en permanente evolución, constante cambio y en el cumplimiento del mejoramiento continuo.

Buscamos aportar al desarrollo del país, trabajando por ampliar la cobertura de la educación en segmentos de difícil acceso, por ello trabajamos en programas de becas y financiamiento que aseguran oportunidades a jóvenes con méritos y capacidades, quienes se integran a nuestra comunidad estudiantil haciendo parte de las generaciones que conforman el Orgullo Caribe que nos caracteriza.

Tenemos una gran responsabilidad con nuestros docentes, quienes aportan su intelecto y labor en la formación con los estudiantes y la construcción de una academia consolidada; a quienes les debemos ofrecer las condiciones idóneas para lograr una formación en estudios de postgrados que nos permitan así aumentar el porcentaje de docentes con títulos de Maestría, Doctorado y Post-doctorado que requerimos para hacer presencia en el ámbito internacional.

Creemos fuertemente que nuestra responsabilidad es con nuestros funcionarios, quienes día a día ponen de su parte en la gestión administrativa, de apoyo a la docencia, extensión y proyectos, permitiéndonos alcanzar los estándares anteriormente descritos.

Creemos que debemos proporcionar un clima laboral agradable, que motive y promueva la colaboratividad, la camaradería, mantenga el compromiso y eleve las aspiraciones personales en busca de la realización profesional y personal.

Nuestras condiciones de trabajo deben permitir este desarrollo, la vida familiar y dar cabida a las expectativas individuales. Debemos asegurar condiciones físicas y ambientales estables y seguras para el correcto desempeño de funcionarios y docentes, así como para estudiantes, visitantes e invitados a nuestro campus.

Nuestra responsabilidad es para con nuestros donantes, quienes con su voto de confianza, aporte y compromiso, brindan las condiciones para que Uninorte sea lo que es hoy y continúe en la recta que nuestra prospectiva estratégica nos plantea. Por eso damos fe del manejo financiero de los recursos que se obtienen, de cómo se distribuyen en el funcionamiento y proyectos y de su reinversión en pro de los objetivos de la Institución y sus públicos.

Creemos que con nuestra existencia en Barranquilla, Colombia, impactamos queramos o no a la ciudad y a su gente, de modo que nos comprometemos con la vigilancia y aporte en las discusiones que promuevan el desarrollo de nuestra comunidad, desde nuestros focos de acción estaremos dispuestos a aportar lo necesario para que esto se cumpla y a velar también porque las condiciones que nos brinda la ciudad nos permitan seguir en esta ardua pero fascinante tarea de formar.

Conclusión sobre la construcción de la Declaración de Cultura Organizacional de la Universidad del Norte

Hemos encontrado que la dinámica por medio de la cual se generan documentos oficiales de la filosofía corporativa como misión, visión, valores y los objetivos de planeación estratégica en Uninorte, son el producto de un trabajo transdisciplinario, en equipo dirigido y guiado desde el o las áreas que designa la Alta Dirección para ello, de manera que un Credo Organizacional no podrá ser instaurado como pupitrazo sino como parte de un proceso similar.

Por lo tanto, esta Declaración que se propone se constituye en un texto base o preliminar para poner en consideración, revisar y ajustar, de manera que permita finalmente definir el Credo Organizacional de la Universidad del Norte.

ANÁLISIS DE LA APROXIMACIÓN A LA CARACTERIZACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA UNIVERSIDAD DEL NORTE

Con base en los hallazgos que se evidencian en el capítulo anterior, podemos deducir que la Cultura Organizacional de la Universidad del Norte es un proceso que está en construcción, lo cual es entendible partiendo de la base de que es una Institución relativamente nueva (comparando con universidades de similares alcances y logros a nivel nacional e internacional), que se ha esforzado en sentar bases sólidas en lo académico y administrativo a través de sus procesos de planeación estratégica, sometimiento a acreditaciones y certificación nacionales e internacionales; y constante preparación de su talento humano ante los retos que asume día a día.

Esta primera apreciación se basa en aquellos testimonios que dieron muestra de cierta disparidad en medio de los comentarios estandarizados que prevalecieron durante las entrevistas, en los cuales algunos directivos acusan percibir algunos vacíos o sentimientos de resignación, discriminación o anhelos aún no concretados en las expresiones de la cultura actual.

Sin embargo y pese a lo anterior, después de analizar los resultados del presente estudio a la luz de las 13 dimensiones, podemos asegurar que existen cimientos fuertes que dan fe de una marcada Cultura Organizacional presente entre los miembros que conforman la planta directiva de la Institución, quienes la expresan en su discurso y acción, promoviéndola a sus colaboradores, permitiendo así la consolidación de la misma.

Lo más importante de la existencia de principios, valores, sentimientos hacia la organización, creencias y lenguaje comunes entre los funcionarios de la Universidad del Norte, es que les permiten caminar juntos por la misma senda con el logro final de alcanzar los objetivos institucionales, los cuales se fijan y persiguen en común acuerdo, bajo la perspectiva del líder mítico que inspira y promueve la autonomía y empoderamiento.

Los hechos que nos permiten concluir la presencia de una fuerte Cultura Organizacional en la Universidad del Norte se pueden resumir en los siguientes puntos:

- Se evidencia en todos los funcionarios entrevistados un marcado enfoque al logro, compromiso con su Institución y comunión con los valores y principios que rigen la filosofía organizacional.
- Existen fundamentos estratégicos claros tales como visión, misión, valores, principios y objetivos de planeación estratégica, que son ampliamente conocidos y compartidos por todos.
- Se cuenta con un agradable clima organizacional, que permite la consolidación de la Cultura que expresan y desean vivir los funcionarios en la Universidad del Norte.
- Las relaciones interpersonales y de poder que se expresan en las rutinas de trabajo permiten la interacción permanente de los funcionarios, favoreciendo la comunicación y camaradería que reportan en sus testimonios.
- Lo anterior a la vez favorece el cumplimiento de los objetivos organizacionales toda vez que genera un ambiente sano para el enfoque al trabajo y la realización profesional y personal.
- Un aspecto a resaltar es la existencia de un lenguaje uninorteño constituido en medio de las vivencias y relaciones interpersonales, con el trabajo y con las aspiraciones comunes, el cual es marcado y reconocido entre los funcionarios; de un plano general baja en los subgrupos a jergas más privadas, que perpetúan la manera de hablar y tratarse entre los uninorteños, recreando vínculos y familiaridad que les permite sentirse parte de una élite, segmento y familia.
- La Universidad del Norte, cuenta actualmente con un líder reconocido, querido y respetado por los funcionarios, el Rector Jesús Ferro Bayona, quien ha permitido sentar bases claras para la prospectiva estratégica y a la vez para la filosofía organizacional, inspirando la creación de una cultura corporativa idónea para el cuerpo administrativo y académico que la conforma, alimenta y expresa permanentemente.

- La Institución se ve reconocida en su medio externo como lo pretende y persigue continuar consolidándose como tal en el medio nacional e internacional, constituyéndose como una fortaleza su Cultura Organizacional.

BIBLIOGRAFÍA

ABRAVANEL, Harry (1992) Cultura organizacional y autoridad simbólica (capítulo 2 del libro: Cultura organizacional. Aspectos teóricos prácticos y metodológicos). Legis Editores S.A.

CHIAVENATO, Idalberto (2007). Administración de recursos humanos El capital humano de las organizaciones, McGraw-Hill.

CHIAVENATO, Idalberto (2009). Comportamiento organizacional La dinámica del éxito en las organizaciones, McGraw-Hill.

DENISON, Daniel (1990). Cultura Corporativa y productividad organizacional, Legis.

ETKIN, Jorge; SCHVARSTEIN, Leonardo (1989). Identidad de las Organizaciones, Invariancia y cambio. Paidós.

GIBSON, James; IVANCEVICH, John; DONNELLY, James; KONOPASKE, Robert, Organizaciones (2006). Comportamiento, estructura, procesos. McGraw-Hill Interamericana.

KAPLAN, Robert, y NORTON, David (2008), The Execution Premium, Ediciones Deusto.

KINICKI, Angelo; KREITNER, Robert (2003). Comportamiento organizacional. Conceptos, problemas y prácticas. McGraw-Hill Interamericana.

ROBBINS, Stephen (1996).Comportamiento organizacional. Teoría y práctica. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. 7ª edición.

SCHEIN, Edgar (1982). Psicología de la Organización, Prentice Hall.

ZAPATA, Álvaro, et al (2008). Teorías Contemporáneas de la Organización y del Management, pág. 301.

Documentos Electrónicos Consultados

AKTOUF, Omar (1990). El simbolismo y la “cultura organizacional” De los abusos conceptuales a las lecciones de campo.
http://www.comunicacion.com.co/articulos/11.El_simbolismo_cultura%20organizacional.pdf

Biblioteca Luis Ángel Arango, Boletín Cultural y Bibliográfico Número 8, Volumen XXIII, 1986.<http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/publicacionesbanrep/boletin/boleti4/bol8/karl.htm>

MORALES Arandes, Edgardo(2002). Revista Interamericana de Psicología.VOL. 36 Num. 1 & 2, pp. 237 – 253. Símbolo y metáfora en la organización moderna: estudio de un caso puertorriqueño.

<http://www.psicorip.org/Resumos/PerP/RIP/RIP036a0/RIP03614.pdf>

MORRA, Linda G y FRIEDLANDER, Amy C (2001). Evaluaciones mediante Estudios de Caso. Banco Mundial, Washington, D. C.

http://campus.usal.es/~ofeees/NUEVAS_METODOLOGIAS/ESTUDIO_CASOS/0950.pdf

TOCA TORRES, Claudia Eugenia y CARRILLO Rodríguez, Jesús (2009). Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional.

<http://www.usergioarboleda.edu.co/civilizar/civilizar-17/Civ%2017.%20art.%206.pdf>

ZAPATA, Álvaro (2009). El modo de ser cínico de los dirigentes. Cuadernos de Admini . 41, pp. 81-92 Universidad del Valle

Colombia

<http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=225014901007>

Documentos Institucionales Consultados

Acta de Constitución de la Fundación Universidad del Norte, 1966

Actas del Consejo Académico de la Universidad del Norte

Actas del Comité de Mercadeo de la Universidad del Norte

Reseña Histórica de la Universidad del Norte, página web institucional y libro impreso (2005) <http://uninorte.edu.co/informacion/resena.asp>

Reseña Histórica de la Universidad del Norte, (2001 a 2012) <http://www.uninorte.edu.co/web/sobre-nosotros/nuestra-historia>

Documento institucional “Visión del Futuro 2007-2012”.

Misión 2012 <http://guayacan.uninorte.edu.co/informacion/mision.asp>

Misión 2017 y Visión 2017 <http://www.uninorte.edu.co/web/sobre-nosotros/mision-vision>

Visión 2012 <http://guayacan.uninorte.edu.co/informacion/vision.asp>

Boletín Uninorte, ediciones desde 2002 hasta 2010

Informes Anuales de la Universidad del Norte del año 2002 al 2010

Informativo UN Norte, desde 2009 al 2012

Boletín Academia al Día de la Secretaría Académica, años 2002 al 2007

Boletín Bitácora Académica de la Vicerrectoría Académica, años 2010 - 2011

Libro “El Gobierno del Filósofo, Jesús Ferro Bayona” (2011)

Videos institucionales 2002 a 2012.

Tesis Consultadas

ISAZA, H. (2011) Transformación de la Cultura Organizacional en una empresa de alimentos cárnicos a raíz de su integración a un grupo empresarial: el Caso de Rica Rondo. Tesis de Maestría de Administración de Empresas. Cali, Universidad del Valle.

Revistas y periódicos consultados

Revista Guía Cultural, Centro Cultural Cayena, Universidad del Norte

Revista Huellas, Emisora Uninorte FM Estéreo, Universidad del Norte

Revista Dinero

Periódico Portafolio

Revista Semana

Periódico Hoy Diario, Santa Marta

Periódico El Espectador

Periódico El Herald, Barranquilla

Periódico El Informador, Santa Marta

Periódico El Tiempo

Periódico El Universal, Cartagena

Periódico La República

5 ANEXOS

ANEXO A.

FORMULARIO GUÍA PARA LAS ENTREVISTAS

1. ¿Cómo describe a la Universidad del Norte?
2. ¿Considera usted que la Universidad del Norte tiene una cultura organizacional definida e identificable?
3. ¿Cuáles considera usted que son las características de la Cultura Organizacional de Uninorte?
4. ¿Cuáles son los valores y principios que usted percibe en la cultura de la Universidad?
5. ¿Qué símbolos, signos o rituales particulares recuerda en Uninorte?
6. ¿Qué celebraciones importantes se llevan a cabo en la Universidad? ¿Cómo son, qué opinión tiene de ellas?
7. ¿Qué le agrada en mayor medida y qué no le agrada definitivamente de Uninorte?
8. ¿Cómo describiría usted el ambiente de trabajo?
9. ¿Cómo describe usted la relación actual entre jefes y empleados, y entre compañeros de la misma área o de distintas dependencias?
10. ¿Cómo es la relación entre los funcionarios y entre docentes y entre estos?
11. ¿Cree que actualmente existen subculturas al interior de la Universidad, como grupos por afinidades o intereses entre los empleados funcionarios y docentes?
12. ¿Cree que la existencia de una cultura definida aporta alguna fortaleza a la organización?
13. ¿Qué personas o personajes de Uninorte recuerda especialmente y por qué?
14. ¿Existen hoy en día mecanismos de medición del ambiente laboral? ¿Cuáles?
15. ¿Existe un modo de evaluación formal del desempeño? ¿Cuál es?
16. ¿Cómo se realiza un proceso de inducción al personal nuevo?

ANEXO B.

Listado de los entrevistados

Según el número que se relacionan aquí se citan en el documento.

1. Señor Rector, Dr. Jesús Ferro Bayona
2. Dr. Alberto Roa Varelo, vicerrector académico
3. Dra. Carla Fernández Osío, directora de Planeación
4. Dra. Paola Alcázar Hernández, directora de Extensión
5. Dra. Beatriz Vergara, directora de Gestión Humana
6. Dr. Joachim Hahn V. decano División Ciencias Básicas Dra. Leonor Jaramillo directora del Instituto de Estudios en Educación, IESE
7. Dr. José Amar, decano de la división de Ciencias Sociales y Humanidades
8. María del Pilar Palacio Ríos, directora de Comunicaciones y Relaciones Públicas
9. Dra. Gina Pezzano De Vivo, directora de Bienestar Universitario
10. Vilma Gutiérrez, directora de la Emisora Uninorte FM Estéreo