Universidad Autónoma de Baja California
Facultad de Ciencias Administrativas

Título de la Ponencia

Cambio de cultura organizacional como efecto del proceso de acreditación.
Caso de estudio de la Facultad de Ciencias Administrativas Unidad Mexicali, de la U.A.B.C.

Elaborado por:

M.R.H. Martha Elena Verdugo Saldivar

mverdugo@uabc.edu.mx, martha_evs1@hotmail.com

Dr. Héctor Gerardo Arriola Zorrilla

h_arriola@uabc.edu.mx, h_arriola@hotmail.com

Blvd. Rio Nuevo y Eje Central s/n Mexicali, B.C. México

10º. Congreso Internacional Retos y Expectativas de la Universidad

Línea temática:

VI Académicos y Gestores: su reconfiguración al interior de la organización universitaria en el marco de los cambios mundiales.

Subtema:

Los académicos y sus prácticas. La renovación que viene.

Pregunta de reflexión:

Cuál es el significado que los académicos y directivos otorgan a los procesos de acreditación nacional e internacional de programas educativos?

Mexicali, B.C. Octubre de 2010.

RESUMEN

Los procesos de acreditación o certificación que se vienen realizando desde el año 2001, en la Facultad de Ciencias Administrativas, han generado un cambio en las funciones académicas y administrativas lo cual ha afectado la cultura organizacional de esta Unidad Académica.
La acreditación además de cumplir con estándares de calidad en los aspectos que abarca la docencia y alumnos, ha beneficiado el desarrollo profesional de los docentes logrando elevar los grados académicos por medio de maestrías y doctorados así como cubriendo los requisitos de un perfil PROMEP y SNI.
Los objetivos de esta investigación fueron: definir la cultura organizacional adecuada, para lograr resultados eficientes durante los procesos de acreditación o certificación y el segundo objetivo identificar los cambios necesarios para lograr la transformación de una cultura organizacional.
El marco teórico que apoya este trabajo son los conceptos básicos de cultura organizacional, cambio de cultura y la cultura institucional en los procesos de calidad en la educación.
Como parte de la metodología se aplicó un instrumento sobre cultura organizacional, al personal docente de tiempo completo que ha participado en los procesos de acreditación.
Después del análisis de los resultados se obtuvo como conclusión que los procesos de calidad no han dado tiempo para una adecuación de la cultura organizacional, por lo que se requiere implementar un programa de Desarrollo Organizacional, para poder evolucionar de una cultura débil a una cultura fuerte, de alto desempeño y que el resultado final se visualice elevando la calidad académica que es el fin único de los procesos de acreditación.
Entre las recomendaciones principales se encuentra el capacitar a los directivos con un liderazgo participativo, considerando las nuevas competencias que han desarrollado los docentes, lo que permitirá evolucionar de una organización mecanicista a una organización orgánica.

Palabras clave: cambio, cultura, acreditación

I INTRODUCCION

Antecedentes

Los procesos de acreditación en las instituciones de educación superior han generado una cultura de la evaluación en todos los ámbitos de la vida académica, ya que han originado una renovación en las políticas, procedimientos y en las funciones tanto académicas como administrativas.

Lo anterior ha dado como consecuencia una manera diferente de desarrollar las actividades docentes, ya que además de cumplir con estándares de calidad en la educación, los docentes deben de desarrollar actividades de investigación, que antes no desarrollaban ya que en las áreas de las ciencias administrativas era difícil enfocarse en temáticas que rindieran frutos como productos de la investigación, también las actividades docentes se limitaban a impartir la cátedra y realizar las actividades propias de revisar tareas, calificar exámenes y evaluar trabajos. Actualmente el docente tiene que preocuparse por la formación integral de sus alumnos, buscando vinculación con la comunidad y haciendo partícipes a empresarios y profesionistas para que brinden conocimientos actualizados sobre las prácticas de las empresas.

Además de lo anterior los docentes se han venido desarrollando de manera personal, ya que han tenido que elevar su preparación profesional de Licenciatura a Maestrías y Doctorados, así como impartir clases en otro idioma, lo cual ha exigido una actualización permanente y constante.

Por lo establecido la cultura organizacional de los docentes de esta facultad ha tenido que ajustarse a los cambios y procesos de calidad, sin haber tenido tiempo para pensar si era posible cambiar o seguir igual. Las políticas establecidas para medir lo académico han generado que el docente adecue día con día su actuación e incorpore en sus actividades nuevas formas de trabajo, nuevas formas de pensar y de actuar, elevando su propio conocimiento hasta donde los procesos lo están llevando.

Considerando lo anterior es necesario hacer un análisis de los efectos en la cultura organizacional que se han generado a lo largo de nueve años de haber incluido en las actividades primordiales de los docentes de esta Facultad de Ciencias Administrativas, los procesos de acreditación.

Justificación

Como resultado de los procesos de acreditación o certificación de las carreras de esta Facultad se ha venido generando un cambio de cultura organizacional en el personal académico de esta Unidad Académica. Ya que desde que dieron inicio dichos procesos en el año 2001, fue necesario sensibilizar y capacitar al personal para que

desarrollara sus actividades con base en los estándares o parámetros establecidos por el organismo acreditador CACECA, que es quien evalúa a la Facultad de Ciencias Administrativas. Estos estándares vinieron a cambiar el desarrollo de actividades de los académicos y aceleraron el desarrollo profesional de los mismos.

Uno de los parámetros que más ha impactado en los académicos es lo relacionado con el porcentajes de docentes que debería de contar con Maestría y Doctorado, ya que a lo largo de estos nueve años, de contar con un 5% de docentes con Maestría se han preparado y apoyado al 95% de la planta académica de tiempo completo para que desarrollen y terminen sus estudios. De este porcentaje se encuentran actualmente el 50% como Candidatos al Grado de Doctor.

Además el desarrollo de publicaciones, libros y trabajos de investigación se logró incrementar hasta en un 80% de la planta académica de tiempo completo.

La calidad y el nivel de la actividad docente se han venido mejorando ya que un 50% ha obtenido su reconocimiento como perfil PROMEP.

Por otra parte el 50% de la planta docente de tiempo completo, realiza proyectos de investigación, presentándolos en congresos nacionales e internacionales.

Los académicos de la Facultad de Ciencias Administrativas cumplen con su carga de trabajo pero además tienen establecidas metas cuantificables que son medibles y susceptibles de mejora.

El desarrollo profesional del académico se ha venido dando como parte del plan de vida y carrera de los docentes de tiempo completo de esta Unidad Académica.

Para obtener información sobre el tipo de cultura que existe actualmente en la Facultad de Ciencias Administrativas, se aplicara una encuesta a los docentes que se encuentran de tiempo completo y que son los que participan en los proceso de acreditación de las carreras, con el objetivo de analizar las ventajas y desventajas del cambio de cultura y la manera de adecuación, proponiendo en caso necesario los cambios que se requieran para transformar de una cultura mecanicista a orgánica.

Problema

Falta de adecuación de la cultura organizacional en los académicos de la Facultad de Ciencias Administrativas, acorde con las metas establecidas para cumplir con los procesos de acreditación o certificación.

Objetivos:

1. Definir la cultura organizacional adecuada, para lograr resultados eficientes, durante los procesos de acreditación o certificación.
2. Identificar los cambios necesarios para lograr la transformación de una cultura organizacional dentro de la Facultad de Ciencias Administrativas.

II MARCO TEORICO

Cultura organizacional

Es un sistema de significados compartidos de los miembros de una organización, que la distinguen de otras. (Robbins, 2004). A diferencia el concepto de clima organizacional es la percepción individual que tienen cada uno de los integrantes acerca de las características o cualidades de su organización. Al evaluar el clima organizacional se esta evaluando la cultura organizacional. Este tipo de evaluación sirve para detectar problemas dentro de la organización, integrar al personal bajo los objetivos que persigue la organización o sea su misión y sirva para establecer equipos de trabajo dentro de la organización para que puedan interrelacionarse y hacer más fácil su trabajo.

Cambio cultural en el ámbito de las organizaciones

Las organizaciones pueden encarar un cambio cultural por una serie de motivos; en algunos casos dirán que no quieren “cambiar de cultura” sino lograr que los empleados alcancen una cultura ya definida. En ambos casos se debe trabajar sobre las personas, desarrollando competencias para que el cambio propuesto se verifique. Generalmente, los directivos están preocupados usualmente por cómo enfrentar el cambio, cualquiera sea la actividad de su organización. Desde pequeños a grandes cambios, todo debe ser contemplado y atendido.

Independientemente de los aspectos políticos de cada país o de las diferentes situaciones internacionales, cualquiera sea la actividad que se realice, las organizaciones se ven afectadas, de un modo u otro, por lo que pasa fuera de ellas. Dentro de la problemática del cambio debe agregarse el que surge por decisiones de la propia organización. En el mundo se viven épocas de cambio; no importa si cada uno a nivel individual está de acuerdo o no con ellos, los cambios existen y todos sin excepción deben adaptar sus estrategias organizacionales de un modo u otro. Estos cambios implican cambios culturales.

El cambio cultural, el cambio en relación con el comportamiento organizacional, puede ser algo pensado y deseado o, por el contrario, puede ser la consecuencia de un cambio de otra índole que implique cambio cultural. Los cambios pueden derivar de situaciones positivas, como algunas de las mencionadas, o problemas internos: entre

sectores, situaciones conflictivas diversas, resultados negativos de mediciones de clima organizacional, etc.

Una visión simplificada de cómo encarar el cambio, muchos sostienen que este se alcanza desarrollando la competencia Adaptabilidad al cambio. Esto es parcialmente cierto, lo que significa que, en realidad, no lo es.

Un esquema exitoso de cambio cultural implica que al mismo tiempo se diseñe un modelo de competencias que represente el cambio deseado junto con el desarrollo de la competencia específica en todo el personal, directivos y empleados.

Aunque parezca un concepto obvio, es importante señalar que para que un modelo de de competencias represente el cambio y sea un vehículo para el cambio, deberá contener las competencias necesarias para lograr esa transformación que se desea.

Un modelo de competencias puede no representar el cambio si su diseño no incorpora "el cambio" que la organización necesita. Esta situación es, lamentablemente, muy frecuente.

Por lo tanto, para lograr el cambio se requiere de métodos de trabajo que impliquen cambio, junto con directivos y colaboradores que se adapten a el. En el primer caso serán métodos de trabajo; en el segundo, competencias de las personas.

El comportamiento organizacional se ve influenciado tanto por el marco cultural externo directo como por el marco global. Ambas influencias serán más o menos directas según el tipo de negocio o actividad que cada organización realice. En todos los casos, de algún modo el marco cultural tiene influencia sobre el comportamiento organizacional.

Existen dos formas de modificar la cultura organizacional:

- Medir la cultura actual y analizarla.
- Definir la cultura que se desea alcanzar.

Sobre los métodos para medir la cultura, casi todos los expertos coinciden en que la herramienta más adecuada sería una encuesta de clima o de satisfacción laboral. Además se pueden utilizar otros instrumentos de medición, como cuestionarios personalizados y la observación por parte de especialistas.

Para poder definir la cultura que se desea alcanzar es necesario analizar la relación entre los aspectos estratégicos de cada organización y su cultura organizacional:

- La cultura organizacional refleja como son y cómo se sienten las personas que integran la organización.
- Trabajar sobre la cultura organizacional es estratégico: acerca a las personas a la misión, visión, valores y estrategia de la organización.

- ¿Cómo accionar sobre la cultura? Desarrollando en las personas las competencias necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos.

Modificar la cultura de una empresa y alinearla con la estrategia son algunas de las responsabilidades más complejas de una organización. Hay muchas opciones a las que pueden recurrir los lideres para crear y mantener culturas sólidas y de alto desempeño, que faciliten la unidad interna y permitan que la organización se adapte a las necesidades del ambiente externo. En primer lugar, el líder debe diagnosticar que aspectos de la cultura existente apoyan la estrategia y cuales no. En segundo, debe comunicarse abierta y honestamente con todos los empleados en relación con los aspectos de la cultura que deben transformarse o que necesitan una nueva cultura. En tercero, debe dar seguimiento de inmediato con acciones visibles para modificar la cultura o diseñar una nueva. Esta es la etapa en que se implementan nuevas conductas y practicas que reflejan la nueva cultura.

Los mecanismos para la implementación efectiva de una nueva cultura incluyen programas de compensación, políticas, comunicaciones, diseño de oficinas y prestaciones. La selección y uso de mecanismo como estos pueden incorporarse en un plan de manejo de cultura que apoye las metas y objetivos de una organización.

Organizaciones mecanicistas y orgánicas

Existen dos tipos de organizaciones: mecanicista es una estructura rígida y muy controlada. Se caracteriza por un alto grado de especialización, una departamentalización rígida, amplitudes de control reducidas, alto grado de formalización, una red de información limitada, principalmente comunicación hacia abajo y poca participación en la toma de decisiones de los empleados de niveles inferiores.

Las estructuras organizacionales mecanicistas tienden a ser maquinas eficientes y dependen de manera considerable de normas, reglamentaciones, tareas estandarizadas y controles similares. Este diseño organizacional trata de minimizar el impacto de personalidades y juicios diferentes, así como de la ambigüedad, debido a que estas características humanas son consideradas como ineficientes e incongruentes. Aunque no existe una organización totalmente mecanicista, casi todas las grandes corporaciones y oficinas gubernamentales tienen algunas de estas características.

En contraste directo con la forma mecanicista de organización se halla la organización orgánica, que es una estructura muy adaptable y flexible, así como la organización

mecanicista es rígida y estable en vez de tener trabajos y reglamentaciones estandarizados, la organización orgánica es flexible, lo que le permite cambiar rápidamente según lo requieran las necesidades. Las organizaciones orgánicas tienen división del trabajo, pero los trabajos que el personal realiza no son estandarizados. Los empleados están muy capacitados y se les ha conferido poder para manejar diversas actividades y problemas de trabajo; estas organizaciones utilizan con frecuencia equipos de trabajo. Los empleados de las organizaciones de tipo orgánico requieren reglas formales mínimas y poca supervisión directa. Sus niveles altos de destrezas y capacitación, y el apoyo que proporcionan otros miembros del equipo, hacen innecesarios la formalización y los controles gerenciales rígidos.

La cultura institucional en los procesos de calidad en la educación

La vida de las instituciones académicas, esta marcada y es cambiada continuamente por su realidad cultural. Esta cultura, llamada por unos, cultura institucional, por otros, cultura organizacional, es entonces, indudablemente un elemento básico a considerar al desarrollar procesos de calidad en las instituciones de educación superior. “Las universidades, facultades y departamentos, hasta las disciplinas científicas mismas tienen sus propias culturas. Y son las culturas las que muchas veces inconscientemente deciden sobre las acciones. Las culturas, con sus diferencias, inciden clandestinamente en los detalles de la labor diaria universitaria”. (M.Wesseler 2004)

Cultura institucional

El estudio de numerosas definiciones del concepto cultura institucional permite definirla…” como una realidad, en que se comparten acciones diarias, normas y valores, creencias e ideología, compartida y aprehendida individual y colectivamente, determinando y explicando el comportamiento de sus miembros, reconstruyéndose en sus propias acciones”. (M.Wesseler 2004)

El estudio del componente humano de la organización es fundamental. Antes de cualquier redefinición de la estrategia, conviene analizar si la organización posee las aptitudes humanas en calidad y cantidad suficientes para hacerlo o, si no es así, en que condiciones o en que intervalo de tiempo se piensa que las podría tener.

Además de los recursos humanos, la cultura institucional en su desarrollo requiere de asentamiento y consolidación de dimensiones técnicas de la gestión, es decir: estructuras, procesos, tecnologías y recursos tangibles. Con el fin de:

- Brindar seguridad a los procesos de gestión de las universidades.
- Promover los cambios y desarrollos futuros.
- Definir los líderes y las estrategias de desarrollo de la institución.
- Promover sostenibilidad en la gestión por la calidad.

Cultura y subcultura en las Universidades

Cada escuela, departamento, cátedras o disciplinas especificas, en una misma universidad tiene su propia subcultura, coexistiendo en una misma universidad varias de ellas. Por lo que cualquier cambio de la cultura causara sacudidas afectivas, con sus resistencias y perturbaciones. Estas diferencias culturales son evidentes entre la parte académica de una universidad y la parte administrativa de la misma. A manera de ejemplo posibles diversidades culturales entre ambas: (Tabla 1)

Lo académico	**Lo administrativo**
Libertad	Regularización
Relevancia	Eficiencia
Confianza	Control
Creatividad	Precisión
Innovación	Conservación
Comprensión	Decisión
Individualismo	Institucionalismo
Efectos a largo plazo	Efectos a corto plazo

Tabla 1 (Wesseler, 2004)

Aspectos que conforman la cultura en una Institución de Educación Superior.

De acuerdo a investigaciones se evidencían como características de la Cultura Institucional:

- Excelencia Académica
- Integración docencia-investigación-extensión
- Educación para todos, autoaprendizaje, interactividad.
- Calidad, pertinencia y equidad de la oferta académica.
- Democratización del conocimiento: formación humanística, crítica, creativa.
- Compromiso con la humanidad en general y el medio ambiente.
- Presencia en las comunidades.
- Calidad en la prestación de servicios.
- Desarrollo y difusión del arte, la cultura y los derechos humanos.
- Capacitación de los funcionarios.
- Planificación estratégica.
- Autonomía de gestión en las escuelas, Autoevaluación y mejoramiento continúo de los programas de las carreras.

Retos de los cambios de la cultura institucional

Para poder llegar más allá de una actitud de pura reacción frente a los cambios externos, la universidad puede enfocar sus esfuerzos en transformar la propia cultura proactivamente, hacia un espacio con mayor libertad de acción en sus intentos de gestión de la calidad.

El personal universitario en general puede contribuir al desarrollo de una nueva identidad cultural:

1. Comprendiendo la cultura existente y la necesidad de los cambios.
2. Comprendiendo el fin detrás de los objetivos a alcanzar.
3. Confiando en la dinámica del cambio y valorando las enseñanzas de los triunfos y de las derrotas.
4. Respetando las divergencias entre individuos y grupos.
5. Tolerando los exabruptos emocionales.
6. Promoviendo la libertad de acción.
7. Desarrollando una comunicación efectiva.

Especialmente, el respeto frente a diversidades culturales hacia el interior de una universidad o también de una facultad y la confianza en una evolución dinámica de la propia institución, contribuyen a nuevas visiones compartidas y a sobrevenir resistencias. Esto vale también para las relaciones personales. La confianza en si mismo y en la buena voluntad del otro, combinada con respeto hacia actitudes diferentes, son poderosos agentes del cambio.

En resumen, (Wesseler 2004) las consecuencias para los procesos por la calidad se pueden enfocar en:

- Los cambios sostenibles necesitan cambios de las culturas.
- Los cambios culturales siempre serán acompañados por sacudidas emocionales con sus conflictos inevitables.
- Tolerar perturbaciones y transformarlas en algo productivo será más fácil cuando se practica respeto a cualquier diversidad en el camino y confianza con las propias intenciones.
- Esto será más fácil cuando se invierta energía en superar el famoso individualismo académico construyendo equipos de apoyo mutuo.

En los procesos de globalización de la educación superior, no ha de haber una nueva calidad con responsabilidad, sin una atención a su cultura institucional tanto relativa a su macro ambiente nacional, como a sus particularidades como organización, áreas, grupos o individuos. Un enfoque en el desarrollo de la dinámica de la identidad de esta cultura no es un lujo obsoleto, sino una necesidad decisiva en la sostenibilidad de los procesos por la calidad.

III METODOLOGÍA

Este estudio se basó en una investigación aplicada, de carácter cuantitativo, ya que se analizó la cultura organizacional que prevalece entre los docentes de tiempo completo de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Autónoma de Baja California y su relación con los procesos de acreditación o certificación de la calidad de las carreras, considerando estudios realizados en Instituciones educativas de educación superior tanto nacionales como de otros países y con información de autores con temáticas del cambio de cultura organizacional.

Para la obtención de información se aplicó un cuestionario a los docentes de tiempo completo de esta Facultad, considerando siete aspectos básicos que conforman la cultura organizacional: motivación, normas y procedimientos, liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales, conflictos y proceso de acreditación.

Las preguntas fueron de opción cerrada con las categorías de: cultura no aplica, cultura existente y cultura preferida. Utilizando la escala de Likert con 60 reactivos en total.

La muestra seleccionada fue aplicando la fórmula para obtener el 90% de nivel de confiabilidad, por lo cual del total de 45 docentes de tiempo completo de la planta docente del semestre 2010-1, se aplicó el cuestionario a 25 docentes.

La muestra fue eligiendo a los docentes que han participado en los procesos de acreditación de esta Facultad desde hace nueve años.

Los objetivos principales de la investigación fueron: definir la cultura organizacional adecuada, para lograr resultados eficientes, durante los procesos de acreditación o certificación y como segundo objetivo identificar los cambios necesarios para lograr la transformación de una cultura organizacional dentro de la Facultad de Ciencias Administrativas.

IV RESULTADOS

De acuerdo a los resultados obtenidos con relación al primer aspecto a evaluar con relación a la motivación los docentes dan prioridad máxima a: llevar a cabo sus obligaciones basándose en la políticas y procedimientos con un 67% cultura existente, asumir los retos del puesto de trabajo encontrando maneras mejor de hacer las cosas con un 50% cultura existente, cooperar con las personas con las que trabajan para solventar sus problemas laborales con un 54% cultura existente.

Respecto al segundo aspecto a evaluar con relación a normas y procedimientos los docentes identifican que los docentes mejor considerados en la organización son los que: siguen las normas y trabajan dentro del sistema con un 42% cultura existente, son técnicamente competentes y eficientes con un 50% cultura preferida, establecen estrechas relaciones con los demás con un 46% cultura existente.

Dentro del tercer aspecto a evaluar con relación al liderazgo los docentes opinan que la institución trata a los docentes: como empleados cuyo tiempo y energía se compran mediante un contrato con un 63% cultura existente, como socios o compañeros que mutuamente se comprometen a conseguir un propósito en común con un 50% cultura existente, como familia o amigos a quienes les gusta estar juntos y se preocupan unos por otros con un 42% cultura preferida.

En el cuarto aspecto a evaluar enfocado en la motivación los docentes consideran que están dirigidos, orientados o influidos por: los sistemas, normas y procedimientos con un 58% cultura existente, su propio compromiso de cumplir los objetivos de la organización con un 54% cultura existente, su propio deseo de ser aceptados por otros con un 58% existente.

Con respecto al quinto aspecto con relación a la toma de decisiones, los procesos de toma de decisiones se caracterizan por: directrices, órdenes e instrucciones que bajan de los altos niveles con un 79% cultura existente, las decisiones se lleva a cabo por las personas implicadas con un 46% cultura existente, la utilización de métodos de consenso con el fin de obtener aceptación y apoyo para las decisiones con un 38% cultura existente.

Dentro del sexto aspecto a evaluar respecto a la motivación, la asignación de tareas o puestos de trabajo a los docentes esta basada en: los juicios y valores de aquellos que ocupan los cargos de poder con un 67% cultura existente, las necesidades y planes de la organización y las normas de antigüedad y méritos con un 42% cultura no aplica, las preferencias personales de los individuos y sus necesidades de crecimiento y desarrollo con un 38% cultura existente.

En el séptimo aspecto a evaluar enfocado en el liderazgo, se espera que los docentes sean: muy trabajadores, obedientes y leales a los intereses de aquellos de quienes dependen con un 42% cultura existente, responsables y confiables que lleve a cabo sus obligaciones con un 42% cultura preferida, auto-motivados y competentes que quieran tomar la iniciativa para hacer las cosas con buenos resultados con un 58% cultura preferida.

Con relación al octavo aspecto relacionado con el liderazgo, se espera que los directivos y los coordinadores sean: fuertes y decididos; firmes pero justos con un 63% cultura preferida, democráticos y que quieran aceptar las ideas de los subordinados con un 46% cultura preferida, que ayuden, sean sensibles y se preocupen por los problemas del personal y sus necesidades con un 50% cultura preferida.

En el noveno aspecto enfocado en las relaciones interpersonales, se considera legítimo que un docente diga a otro lo que debe hacer cuando: el o ella tenga más poder, autoridad o fuerza en la organización con un 42% cultura existente, forme parte de las responsabilidades incluidas en las descripción de su puesto con un 54% cultura existente, él o ella tenga mayor conocimiento y experiencia con un 42% cultura existente.

Con respecto al décimo aspecto a evaluar sobre la motivación, los docentes indicaron que la motivación hacia su trabajo es el resultado de: la esperanza de un premio y la lealtad personal hacia el superior con un 58% cultura existente, la aceptación de la norma de intercambiar trabajo por salario con un 54% cultura existente, fuertes deseos de conseguir, crear e innovar con un 50% cultura preferida.

El décimo primer aspecto que se refiere a las relaciones interpersonales, los docentes indicaron que las relaciones entre grupos de trabajo o coordinaciones son generalmente: competitivas buscando sus propios intereses y ayudarse mutuamente

con un 58% cultura existente, de cooperación cuando es necesario conseguir objetivos comunes con un 63% cultura existente, cordiales con un alto nivel de sensibilidad hacia las peticiones de ayuda de otros grupos con un 38% no aplica.

Dentro del décimo segundo aspecto a evaluar sobre los conflictos, los docentes opinaron que los conflictos entre grupos e interpersonales son habitualmente: tratados por la intervención personal de gente con altos niveles de autoridad con un 54% cultura existente, evitados por referencia a normas con un 54% cultura no aplica, resueltos mediante discusiones orientadas a obtener los mejores resultados posibles con un 42% cultura no aplica.

En décimo tercer aspecto con relación a los procesos de acreditación los docentes indicaron como estos han elevado la calidad de las actividades académicas: favorablemente ya que son parámetros que elevan la calidad de los alumnos con un 46% cultura existente, son importantes pero no han logrado mejorar la calidad académica con un 63% cultura existente, no están de acuerdo con ellos, por la carga de trabajo y no han logrado elevar la calidad con un 50% cultura no aplica.

El décimo cuarto aspecto a evaluar sobre los procesos de acreditación y la manera como han afectado sus actividades académicas los docentes consideran que: los procesos de acreditación han ayudado al desarrollo efectivo de los docentes de la Facultad con un 46% cultura existente, han proporcionado nuevas formas de trabajo con base en estándares con un 58% cultura existente, han sido una mayor carga de trabajo sin ver los beneficios para los académicos con un 50% cultura existente.

Con relación al décimo quinto aspecto relacionado con el proceso de acreditación sobre si los docentes consideran la posibilidad de volver a las formas de trabajo que se tenían antes de la acreditación los docentes indicaron: que serían más efectivas que las actuales con un 79% cultura no aplica, no se puede volver atrás porque se ha avanzado mucho con un 54% cultura existente, podrían adecuarse las formas de trabajo actuales con las anteriores con un 46% cultura existente.

Con respecto al décimo sexto aspecto del proceso de acreditación sobre como ha sido el desarrollo profesional de los docentes a partir de los procesos de acreditación, los docentes opinaron que: se ha visto un crecimiento ya que la mayoría ha elevado su grado académico con un 63% cultura existente, el crecimiento no ha sido importante con un 71% cultura no aplica, ha sido muy favorable ya que fue una manera de obtener reconocimientos externos con un 46% cultura existente.

En el último aspecto sobre la importancia de obtener el perfil PROMEP para los docentes indicaron que: es parte del desarrollo profesional de los docentes con un 54% cultura preferida, es aceptable pero no necesario para el desarrollo profesional con un 54% cultura existente.

V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Con los resultados obtenidos en esta investigación, sobre la cultura organizacional que prevalece en la Facultad de Ciencias Administrativas, se pudo determinar que se caracteriza por ser una cultura débil ya que existe una falta de acuerdo sobre los valores y normas que deben regir el comportamiento de los directivos y docentes, además de que es necesario la transmisión clara de la visión que persigue la Facultad.

Es una cultura de bajo desempeño ya que los docentes muestras resistencia al cambio aislándose para no integrarse a las actividades de los procesos de acreditación. Se pudo determinar además que la Facultad sigue trabajando como una organización mecanicista bajo una estructura rígida y muy controlada, con información y comunicación limitada y poca participación en la toma de decisiones a los niveles inferiores.

Se recomienda iniciar un cambio hacia una organización orgánica basándose en una estructura adaptable y flexible con docentes altamente capacitados, promoviendo el trabajo en equipo, renovando la misión, visión y valores de la Facultad y adecuando las competencias actuales de los docentes y directivos, formando líderes que ejerzan un liderazgo participativo. Lo anterior podría ser a través de un programa de Desarrollo Organizacional, logrando así elevar la calidad académica que es el fin principal de los procesos de acreditación.

Bibliografía:

Alles, M. A. (2007). *Comportamiento Organizacional. (pp. 468-483) (*2a. Ed). Argentina: Granica.

Gerlach, J. (2004) *Dinámica institucional en el contexto de gestión de la calidad y cambio: Liderazgo, gestión y comunicación*. Unicambio 21. Modulo 2. Panamá.

Lussier, R. N., Achua C. F. (2007). *Liderazgo: Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades*. (pp. 410-427) (2a. Ed). México: Cengage Learning Editores.

Robbins, S.P. (2004). *Comportamiento Organizacional.* (p.p. 525-542) (10a. ed.) México: Pearson Prentice Hall.

UNED (2004) Vicerrectoría Académica (CIDREB) *Información y documentación. Documentos: Misión y Visión de la UNED*. *Factores claves de éxito para el quinquenio 2001-2005; Lineamientos de Políticas Institucionales 2001-2006; Mociones aprobadas por el segundo congreso universitario* "Por un cambio con participación real" Editorial UNED. Costa Rica.

Wesseler, M. (2004) *La confianza importa: Como la cultura institucional puede favorecer la gestión de la calidad y el cambio de la educación superior*. Unicambio 21. Modulo 2. Panamá.