

Año 26 No. 93
Enero-Marzo, 2021



Año 26 No. 93

Enero-Marzo, 2021



ANIVERSARIO

Revista Venezolana de Gerencia



UNIVERSIDAD DEL ZULIA (LUZ)
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Centro de Estudios de la Empresa

ISSN 1315-9984

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons
Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es_ES

Cultura en universidades peruanas: estudio de caso

Turpo-Gebera, Osbaldo*
Pérez-Zea, Alexandra**
Pérez-Postigo, Gerber***
Merly Lazo-Manrique****

Resumen

La cultura organizacional resulta considerable en las instituciones, presupone la adquisición de un conjunto de valores y creencias comunes que orientan las decisiones y acciones de sus miembros; en ella, se conforman subculturas que perviven en la vida institucional. En este sentido el objetivo de este trabajo consistió en determinar las prácticas culturales del profesorado en universidades peruanas, para tal fin se aplicó un cuestionario basado en el Modelo de Valores en Competencia de Cameron y Quinn (2011) a 384 profesores de una universidad peruana. Los resultados confirman las tipologías de atributos construidas, correspondientes a las culturas del clan (flexible y trabajo en equipo), adhocrática (creatividad e iniciativa), de mercado (competitividad y productividad) y jerárquica (estabilidad y control). En el profesorado que ejerce docencia en estudios generales y estudios especializados, se identificó rasgos distintivos, signado por sus pertenencias institucionales en torno al trabajo docente, las que se sitúan diametralmente, donde el profesorado de estudios especializados se adscribe a la cultura jerárquica y, los de estudios generales, a la cultura del clan. Se concluye que, las diferencias de valoración no gravitan categóricamente en la vida institucional, por el contrario, favorecerían la innovación y autonomía.

Palabras clave: cultura organizacional; profesorado universitario; estudios generales; estudios especializados; Perú.

Recibido: 15.05.20 **Aceptado:** 20.10.20

* Doctor en Educación, docente de la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Director del Instituto de Investigación, Desarrollo e Innovación de las Ciencias de la Educación. INEDU-UNSA. E-mail: oturpo@unsa.edu.pe

** estudiante de Psicología de la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa. E-mail: aperez@unsa.edu.pe

*** Magíster en Educación Superior, Licenciado en Educación Especialidad Ciencias Sociales, docente de la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa. E-mail: gperezpo@unsa.edu.pe

**** Doctora en Ciencias Sociales, Maestra en Gestión Social y Desarrollo Sostenible, Licenciada en Trabajo Social, docente de la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa. E-mail: mlazom@unsa.edu.pe

Cultures in peruvian universities: case study

Abstract

Organizational culture is considerable in institutions, it presupposes the acquisition of a set of common values and beliefs that guide the decisions and actions of its members; in it, subcultures are formed that survive in institutional life. In this sense, the objective of this work was to determine the cultural practices of teachers in Peruvian universities, for this purpose a questionnaire based on the Competing Values Model of Cameron and Quinn (2011) was applied to 384 professors from a Peruvian university. The results confirm the typologies of attributes built, corresponding to clan cultures (flexible and teamwork), adhocratic (creativity and initiative), market (competitiveness and productivity) and hierarchical (stability and control). In the teachers who teach in general studies and specialized studies, distinctive features were identified, marked by their institutional affiliations around teaching work, which are diametrically located, where the specialized studies teachers are ascribed to the hierarchical culture and, the from general studies to clan culture. It is concluded that, the valuation differences do not gravitate categorically in the institutional life, on the contrary, they would favor innovation and autonomy.

Keywords: organizational culture; university professors; general studies; specialized studies; peru.

1. Introducción

En las organizaciones se trasmite un sentido compartido e incita a la ejecución de tareas que aportan a su consolidación. Tales acciones gravitan como fuerza predictiva de la cultura en el comportamiento organizacional (Ferreira y Rodrigues dos Santos, 2017), contribuyendo a: “a) transmitir un sentimiento de identidad [...]; b) facilitar el compromiso con la organización y los grupos; c) reforzar la estabilidad del sistema social; y d) ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones” (Ollarves, 2006a: 30).

La Ley Universitaria 30220 promulgada por el Congreso de la República del Perú (2014), apertura un conjunto de cambios, entre ellas,

la implementación de los Estudios Generales (EG), como periodo de formación previo a los Estudios de Especialización o de Profesionalización (EP). Los EG se establecieron como obligatorios y orientados a la formación integral (Art. 41). En esa perspectiva, las universidades estipularon la dinámica de su operatividad, ajustándose a la normatividad, con una duración no menor de 35 créditos o 2 semestres.

En la implementación de los EG en las universidades peruanas se reconoce la complejidad para (re) instituir lo que Kant (1798, 2003) señalaba como la “facultad inferior” (facultad de humanidades), como previa a las facultades superiores (profesionalización o especialización). Ello, para cautelar la libertad de investigación, autonomía

del saber y búsqueda de la verdad, a preservarse, ampliando los horizontes de comprensión y conocimiento para afianzar la formación integral e integradora. Esta pretensión formativa y organizativa, según la ley universitaria, debe instituirse desde los EG.

Cada universidad peruana, en razón al modelo de gestión institucional, estableció determinados sentidos formativos y organizativos a los EG (Turpo-Gebera et. al, 2020). En su espíritu subyace el sentido humanista, para “mirar y pensar el mundo desde diversas perspectivas. No es solo una mera perspectiva multidisciplinaria, sino [...] una mirada completa, integral, la cual presupone la interdependencia de las disciplinas” (Del Valle, 2011: 49). De esa manera buscan distinguirse de los EP, cuyo énfasis está en la formación profesional, y más orientada a la disciplina y al mundo del trabajo.

Los EG en las universidades peruanas suscitan múltiples reflexiones sobre las tensiones entre educación humanista y educación para la renta (Nussbaum, 2001), que conlleva a diferenciar las vinculaciones del desarrollo humano con el bienestar económico. Dichos planteamientos establece diferenciaciones en los procesos formativos y organizativos, a fin de establecer respuestas oportunas a la creciente masificación de la educación superior, y ante la insuficiente formación previa e “(in) madurez académica y educacional necesaria para elegir una carrera” (González y Espinoza, 2018: 92).

En esa perspectiva, los EG y las EP configuran prácticas instituidas diferenciadas, a modo de culturas organizacionales, donde los agentes universitarios asumen convicciones que invitan a ampliar “los horizontes

intelectuales y cognitivos [...] como una experiencia de enseñanza y aprendizaje [para] lograr un nivel mínimo de competencias transversales” (Aparicio et al, 2018: 233); y a su vez, de “imaginar estar en el lugar de los demás y en el reconocimiento y la reflexión sobre su relación con un mundo que no puede ni debe intentar controlar en su totalidad” (Vidal, 2013: 206).

El contexto de los EG y EP en las universidades peruanas revela un sentido prospectivo, de la “búsqueda interdisciplinaria, la divulgación conjunta, el acceso libre a las fuentes, la gestión del conocimiento y, sobre todo, la revisión de los objetivos y métodos de cada disciplina a la luz de las otras” (Rodríguez, 2019: 175). Una aspiración impulsada de modos diferenciados y con resultados disímiles, representando una situación inacabada, generada en parte, por las formas de organización de los EG y EP, esencialmente, por los EG, cuya reciente implementación genera problemas formativos, fundamentalmente, por las circunstancias organizativas del profesorado que labora en ella.

En el contexto de la implementación de los EG de una universidad peruana, el profesorado adscrito a departamentos académicos ya existentes, son redistribuidos en diferentes áreas de docencia, por lo que se “desplazan” a las áreas de conocimiento del campus universitario. Una dinámica que lleva aproximadamente tres años, revelando un conjunto de prácticas culturales que los distingue de quienes se “mantienen” en sus departamentos. Tales situaciones evidencian diferencias de los procesos estandarizados, que si bien no alteran la “normalidad”, expresan posicionamientos “trasgresores”.

Con la intención de analizar la cultura docente se indaga las vivencias

del profesorado de una universidad pública (financiado con fondos estatales), situada al sur de Lima (Perú), a fin de reconocer sus posicionamientos sobre la vida organizacional. Dicha universidad cuenta con una extensa tradición académica, es considerada como representativa de la formación profesional e investigación científica. Está formado por profesores nombrados (titulares) que, por lo general, participan de los EP, dado su adscripción a un departamento académico; mientras que los contratados (eventuales), en su mayoría, desarrollan docencia en los EG (Turpo-Gebera y Pérez, 2020).

El profesorado de dicha universidad está inserta en una región de creciente desarrollo económico. Oferta diversas carreras profesionales agrupadas en tres áreas de conocimiento (Biomédicas, Ingenierías y Ciencias Sociales), con estudios vinculados a las demandas sociales y al avance científico y tecnológico. Cuenta con una unidad administrativa (Coordinación) que gestiona los EG, adscrita al Vicerrectorado Académico, que lo sitúa en un nivel jerárquico con limitada autonomía, respecto a los departamentos académicos y facultades, donde se encuentran agregados los profesores de EP.

Para el reconocimiento de la cultura organizacional se aplicó un cuestionario de Evaluación de la Cultura Organizacional (OCAI) (Cameron y Quinn, 2011). Este instrumento es de amplia aceptación en las comunidades académicas de América Latina, por su sencillez y claridad conceptual (Arévalo, Navarro y Bayona, 2016). Adicionalmente, se recogió datos sociodemográficos (edad, sexo, condición laboral, área académica). La muestra representativa fue

determinada de modo no probabilístico, y la conformaron 384 docentes de una población aproximada de 1800 profesores. De la muestra constituida, 316 (82%) son profesores de EP y 68 (18%) proceden de EG.

2. Cultura organizacional en las universidades

Los escenarios promovidos por la cultura organizacional involucran, esencialmente, incesantes interacciones entre la organización y su entorno, que induce a la creación de una cultura que integra a sus miembros. Asimismo, se torna en un factor socializante, al posibilitar la compartición de significados y, a su vez, la vinculación con el contexto, afectándolo e igualmente, siendo afectado (Añez, 2006; Cújar et al, 2013).

La atribución de cultura a una organización responde a un fenómeno que emerge en la segunda mitad del siglo XX, desde los aportes de la Escuela de Relaciones Humanas de la Administración. Para Ramos y Triana (2007), sus fundamentos se resumen en asumir a la: 1) persona como elemento primordial de la organización, b) organización como sistema, 3) productividad, no como un problema de ingeniería, sino de relaciones de grupo, e 4) incidencia de la motivación, liderazgo, comunicación y de grupos informales.

Las condiciones ambientales influyen en la valoración y productividad de la cultura de las organizaciones (Pérez et al, 2009), incorporando una pluralidad de consideraciones, como reglas, normas culturales, sistemas sociales, convenciones y otros factores concurrentes. De ello son conscientes los miembros de la organización, quienes asumen sus roles y se integran a la cultura que consideran hegemónica,

la aprenden a percibir, pensar y sentir en vinculación a tales orientaciones.

La cultura que se instala institucionalmente funciona como fuente de estabilidad, de continuidad y cohesión organizacional. Asimismo, posibilita que enclave en una perspectiva de valores, que actúan como predictores potenciales de la efectividad organizacional (Cameron y Quinn, 2011); otorgando seguridad a sus integrantes, siendo indispensable que la conozcan para ayudar a los nuevos miembros a integrarse e interpretar lo que sucede.

En la construcción de la cultura organizacional priman, sobre todo, las condiciones para atraer, retener y recompensar, a quienes desde sus roles modelan y generan efectos relevantes en la filosofía y el estilo administrativo (Villareal, Villarreal y Briones, 2012), definiendo una visión y estrategia global. También, demarcan las normas y reglas de juego en correspondencia a las exigencias sociales de "la interacción humana en los diferentes ambientes (económico; social; económico y político)" (Zapata, Corredor y Mena de la Cruz, 2019: 84).

La cultura organizacional instituida tiende a englobar a la totalidad de fuerzas y componentes, en especial, a las originadas en su interior, signándoles dirección y desempeño, como factor diferencial y, que por su complejidad, peculiaridad y mutismo obstaculizan su reproducción o imitación (Cújar et al, 2013). De esa forma, las (sub) culturas construyen modelos mentales que sostienen e influyen en el modo de comprender el mundo y actuar.

Las diferencias culturales que, en ocasiones, ocurren entre miembros y estamentos de la organización, representan obstáculos para la cultura organizacional, al inhibir la integración

y coordinación, hasta fragmentarla e invalidar su efectividad, haciéndola inalcanzable (Cameron y Quinn, 2011). Suele darse en ciertas instancias de la organización, al mantener diferencias significativas con la cultura hegemónica, configuran (sub)culturas no siempre deseables (Robbins, 2004), pero comúnmente manifiestas.

Las organizaciones, por lo general, si bien, mantienen una cultura hegemónica que expresa los valores esenciales y que son compartidos por la mayoría de los miembros; a su vez, contienen grupos o sectores institucionalizados que no siempre comulgan con la cultura predominante; estableciéndose (sub)culturas, las mismas que se constituyen dentro de las grandes organizaciones, revelando la especificidad de sus experiencias; pero, también, el propósito y la estrategia a cambiar (Mendes y Pereira, 2019).

En las subculturas que se instalan o instaladas se resaltan valores adicionales a la organización matriz, mientras que en otras, no se asumen enteramente; aunque, por lo general, las subunidades (o subculturas) contienen elementos centrales de la cultura, con sus agregados (Cameron & Quinn, 2011). De ese modo, configuran factores que sincronizan, pero que, también, las diferencian sustancialmente.

Las subculturas como subunidades culturales carecen de autonomía para existir, se anidan dentro de las culturas organizacionales, distan por las conductas y valores que comparten, desarrollando una cultura que evidencia experiencias afines. Para Robbins y Judge (2009), permite que los miembros se enfoquen en metas específicas y que tributen a la consecución de los objetivos generales.

El reconocimiento de las culturas

subyacentes a la organización principal revela intereses y valores propios, supuestamente arraigados y no siempre explícitos, más si sus efectos (Aguilar, 2009). Las subculturas conforman microambientes o subconjuntos abiertos, limitados en espacio y tiempo, compuestos por individuos, puestos y áreas laborales, actividades y variedad de elementos físicos con un carácter cultural.

La cultura organizacional representa uno de los constructos continuamente abordado entre los organismos sociales, junto al clima organizacional (Cuerda y Bonavía, 2017) y escasamente considerada en las universidades; aunque cada vez más, se asume su trascendencia en la calidad y el éxito institucional. En ese sentido, la cultura organizacional constituye un “conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que tienen en común los integrantes de una organización, ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y las actividades en general de toda organización” (González, Liquidano y Carlos-Ornelas, 2012: 2).

La cultura se ha tornado en un factor esencial en las universidades, no sólo en la planificación estratégica, sino también, en el comportamiento organizacional, esencialmente, en su dinamización institucional (Ollarves, 2006b). Como afirma Acevedo et al, (2019: 43), no solo en lo formal, “sino también en su valor comunitario y de servicio en el que se construyen, con las características de cada época, sociabilidades y diálogos constantes con la realidad social”.

La universidad como organización social, además de la enseñanza, investigación y responsabilidad social,

promueve la reflexión crítica sobre los conocimientos referidos a las problemáticas sociales. Para Díaz y Duque (2017), la implicación de los sectores universitarios es cardinal para la conservación, trasmisión y/o modificación y del sentido de pertenencia, como también, del trabajo en equipo y de la visión compartida, es decir, para la constitución de su identidad.

Las transformaciones institucionales en las universidades responden a demandas sociales, por ejemplo, de la cultura organizacional en el estímulo para el aprendizaje (Ollarves, 2006b). Para Cújar et al, (2013), el comportamiento de sus miembros induce a una mayor fortaleza y a capacidades, habilidades y saberes que marquen diferencias; resaltando sus significados y creencias (Cuerda y Bonavía, 2017; Marcano, Lara y Bejarano, 2010; González et al, 2016).

En varias universidades peruanas, como la Universidad Peruana de Integración Global S.A.C (Canales, 2013), la Universidad Nacional de Trujillo (Vilchez, 2016) entre otras, la cultura organizacional resulta soslayada o apenas apreciada, principalmente, en las públicas; al igual que la accountability (rendición de cuentas) y transparencia (Buendía y Salas, 2020). La sostenibilidad, también, es escasamente abordada como formadora de cultura (Toro y Dueñas, 2019), tanto como el liderazgo en la orientación de los objetivos institucionales (Calles-Santoyo, Martínez-Conchos y Ramos-Sánchez, 2019).

En las universidades, el desempeño docente, al igual que la integración institucional, conforman espacios de interacción para “formar personas competitivas, responsables, solidarias, pro-activas y dispuestas a contribuir al desarrollo de la sociedad

globalizada” (Garbanzo-Vargas, 2016: 77). Según Tunnerman (2003), su compromiso está en consonancia con las necesidades sociales y del desarrollo personal, configurando un sentido cultural.

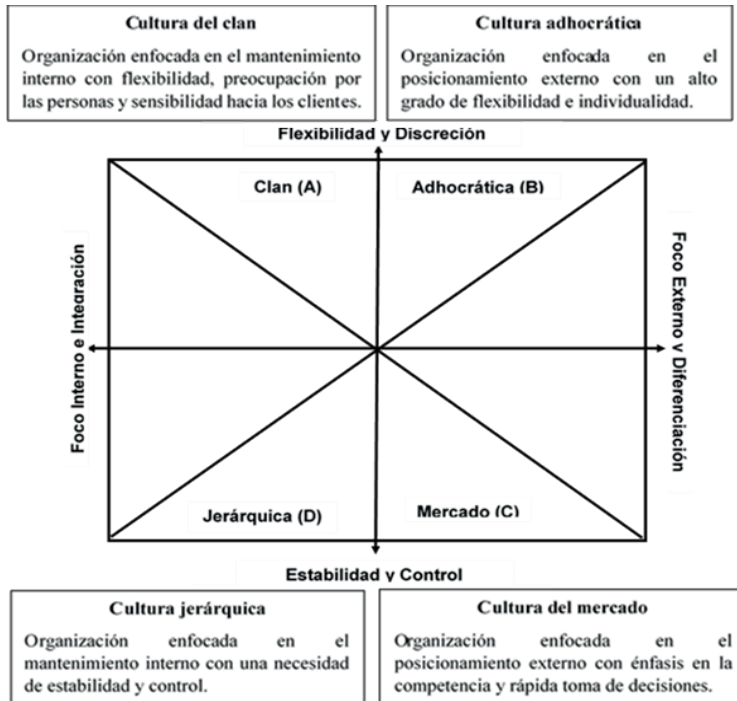
El capital humano en las universidades se relaciona con la cultura organizacional de las instituciones, constituyendo factores esenciales del bienestar y del ambiente laboral, ante los cambios sociales, tecnológicos y económicos (Rivera et al, 2018): Posibilita, también, orientar y fortalecer a la cultura organizacional, a partir de estrategias que, según Garbanzo-Vargas (2016: 77), facilitan su desarrollo “como organizaciones inteligentes desde su estructura y misión y visión” y, que en instancias últimas, aportan a las competencias y compromisos demandados por la sociedad de hoy.

La cultura organizacional de una universidad expresa un saber propio e identitario y, a la vez, las (sub)culturas, representan los supuestos donde subyacen orientaciones y valores, es decir, elementos que comprenden la

cultura organizacional. Para Alejos, Sarmiento y Cortes (2018: 103), “la percepción de la cultura no es hacia un solo tipo cultural, sino hacia una combinación de diferentes arquetipos [donde] no hubo congruencia en la identificación”.

En esa perspectiva, la evaluación de la (sub)cultura organizacional en las universidades implica la medición de los valores. Según Cameron y Quinn (2011), se consideran desde dos dimensiones centrales: I. Orientación (enfoques interno y externo) y II. Flexibilidad (en oposición a estable y controlable). En este entrecruce, la organización decide como lo más importante, o el orden y el control (estabilidad) o el dinamismo y la discrecionalidad (flexibilidad). Sus intersecciones conforman una estructura de cuatro culturas: 1) enfoque interno y flexibilidad (organización familiar o clan), 2) enfoque interno, estabilidad y control (organización jerárquica), 3) enfoque externo y flexibilidad, (organización adhocrática), y 4) enfoque externo, estabilidad y control (organización de mercado) (diagrama 1).

Diagrama 1 Perfil de la cultura organizacional (Competing Values Framework, CVF)



Fuente: Tomado de Cameron & Quinn, (2011: 76). Traducción propia.

El modelo seguido cuenta con una metodología de estudio de la cultura organizacional (Modelo de Valores en Competencia, MVC o Competing Values Framework, CVF), que permite definir tipos o, mejor, topologías para comparar y clasificar los atributos de clase de las culturas. En ellas, conviven elementos de todas las clases, pero, de una en particular, del estilo dominante de la cultura de la organización y simultáneamente, de otras (Hernández et al, 2012).

En el modelo de Cameron y

Quinn (2011), los cuatro tipos de cultura responden al entrecruce de ejes. En el horizontal (dimensión I), destacan las estrategias de organización interna (a corto plazo y actividades simples) y externa (a largo plazo y orientación al logro); y en vertical (dimensión II), se contraponen las características desplegadas por la organización en sus integrantes, es decir, flexibilidad, dinamismo, individualidad y espontaneidad ante estabilidad, control y predictibilidad.

Las dimensiones del modelo

propuesto por Cameron y Quinn (2011), especifican las principales características de las culturas que se gestan en las organizaciones, a modo de estrategias y estructuras institucionales y representadas, como:

a) Cultura clan, centrada en el desarrollo humano, la participación, trabajo en equipo y compromiso; focalizada en el papel del líder como guía y protector;

b) Cultura adhocrática, donde se valora más a la flexibilidad, más dirigida hacia la creatividad, concordancia e iniciativa, y a la auto-organización y libertad.

Este primer grupo de culturas responde a la flexibilidad y discreción, la del clan a la organización interna; mientras que la adhocrática, al posicionamiento externo.

En el segundo grupo de culturas se ubican:

c) Cultura de mercado, orientado a las mejoras en productividad y competitividad, demandan estabilidad y control y enfatizan en el logro de

objetivos ambiciosos y la competitividad externa, y

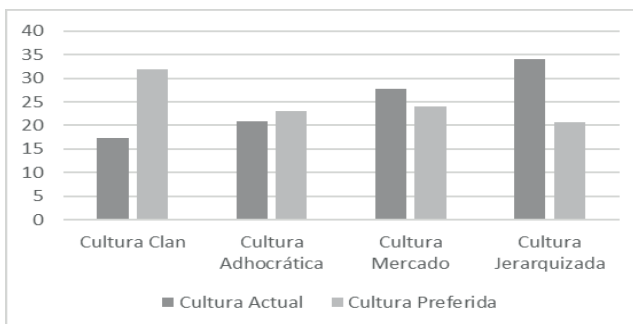
d) Cultura jerárquica, dirigida a la estabilidad y control, a partir de valores que resaltan la eficiencia y cumplimiento de las normas.

Estas últimas culturas se distinguen por su orientación, la de mercado, hacia fuera de la organización, diferenciándose de la jerárquica, más guiada al interior de la institución.

3. El profesorado de los estudios profesionales (EP) como subcultura docente

Con los resultados se definió los aspectos centrales de la cultura organizacional de la universidad pública, y que desde la perspectiva del profesorado de EP que imparte docencia en las asignaturas de carrera, representan un conjunto de comportamientos que responde a una cultura singular, distinta del profesorado de EG (Gráfico 1).

Gráfico 1
Perfil de la subcultura docente del profesorado de estudios profesionales (EP)



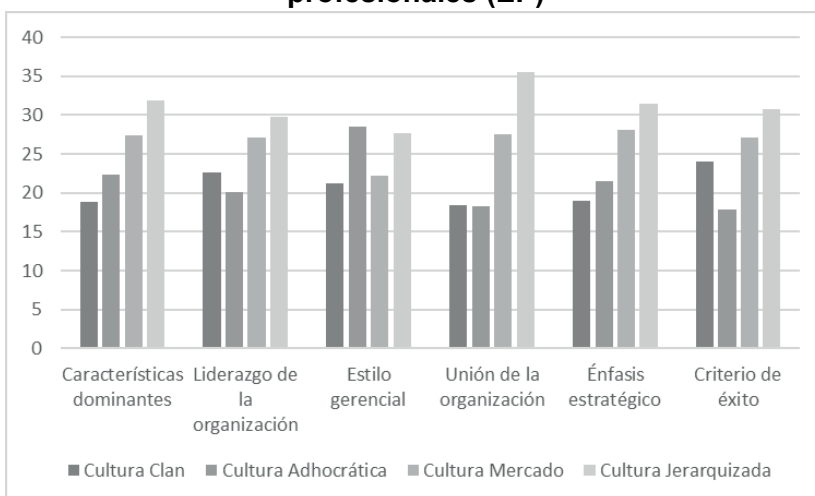
Fuente: elaboración propia

La cultura organizacional dominante en el profesorado de EP (cultura actual) es jerárquica (promedio de 31 puntos), responde a una caracterización que remite a una institución definida por normas (reglas y políticas) de observancia y control; donde prima el formalismo y las rutinas rigen y orientan los resultados, siendo la reputación y el éxito desvelos cotidianos. De otro lado, este profesorado anhela (cultura preferida) una cultura de clan (33 puntos), basada en la concordia, trabajo en equipo, participar y consensuar, sintiéndose en familia. La dualidad de posicionamientos, entre lo dado y lo

deseado, expresa desconcierto entre realidad y aspiración.

Las características priorizadas por el profesorado de EP situada dentro de una cultura jerárquica (32 puntos), se especifican a través de sus prácticas docentes y de gestión institucional. Prima un liderazgo jerárquico (28 puntos), orientado a organizar y mejorar la eficacia, seguridad y estabilidad; mientras que el estilo gerencial, adhocrático (29 puntos), se presenta diametralmente opuesta, y basada en el individualismo y la libertad. El sentido predominante está orientada a la formalidad normativa y de control continuo (Gráfico 2).

Gráfico 2
Dimensiones de la subcultura del profesorado de estudios profesionales (EP)



Fuente: elaboración propia

En esencia, la cultura organizacional establecida en la universidad pública revela el predominio jerárquico del profesorado de EP, expresado en la

multiplicidad de documentos normativos que rigen la convivencia. Un énfasis que hace hincapié en la eficacia y control, así como en la permanencia y persistencia.

Se consideran y premian como criterios de éxito, a la eficacia como base del logro institucional. Esto se aprecia, a partir de la opción definida, de una mayoría de dimensiones (5 de 6) que responden a una cultura jerárquica, donde solo un dominio, difiere ligeramente de los predominantes.

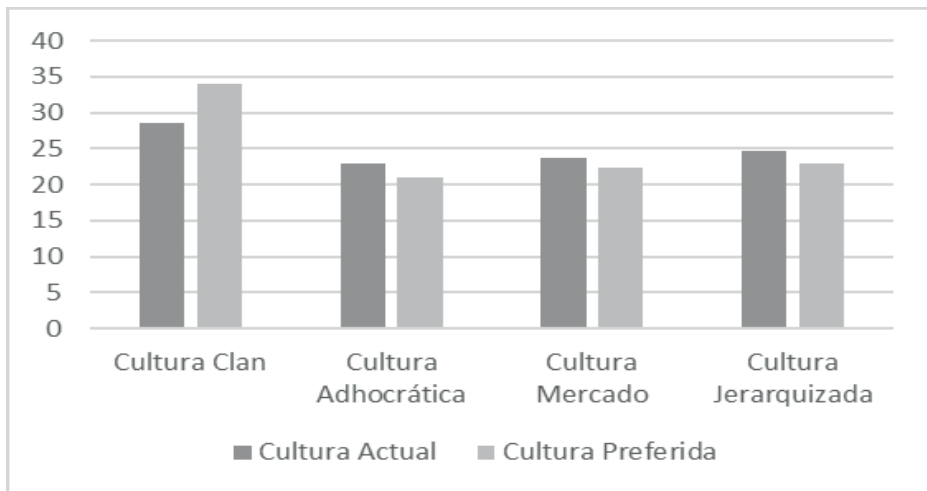
4. El profesorado de los estudios generales (EG) como subcultura docente

Los profesores de EG de la universidad estudiada no están adscritos a una unidad específica (departamento o facultad), sino que proceden de diversos estamentos académicos. La

docencia llevada en diversas áreas de conocimiento, los desplaza y, por ende, comparte valores y creencias de origen con los de otras procedencias.

Desde la perspectiva del profesorado de EG se distinguen los posicionamientos sobre la cultura organizacional; reconocen que la cultura predominante (cultura actual) es la de clan (29 puntos), seguida de la jerárquica (25). Asimismo, prefieren a ambas culturas como deseables (promedio preferido), más a la del clan. La adhesión a estas culturas revela a docentes orientados a un enfoque interno, que considera al trabajo flexible e integrador, como acción menos rutinaria y de mayor libertad (Gráficos 3 y 4).

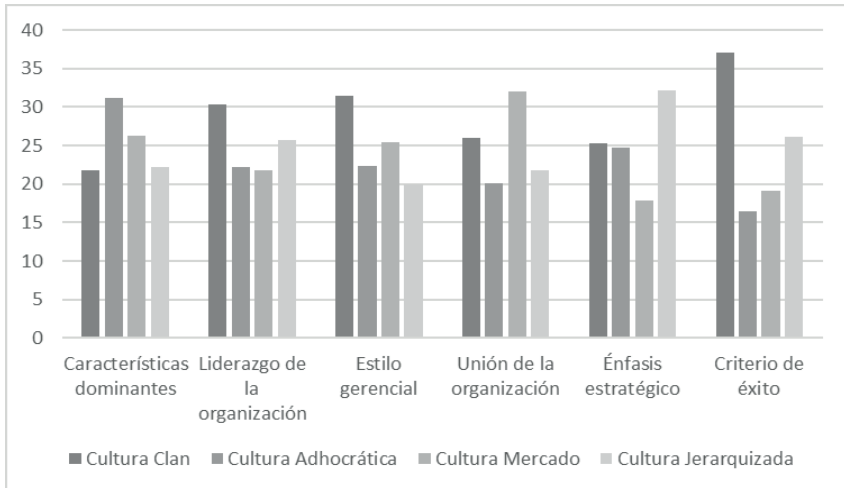
Gráfico 3
Perfil de la subcultura del profesorado de estudios generales (EG)



Fuente: elaboración propia

Gráfico 4

Dimensiones de la subcultura del profesorado de estudios generales (EG)



Fuente: elaboración propia

En el profesorado de EG, el rasgo dominante de cultura es adhocrática, es decir, asumen que la universidad es un espacio dinámico para afrontar riesgos; donde el liderazgo es orientado a la cultura de clan, y el líder se constituye en referente. Dentro de esa misma cultura, asumen el estilo gerencial, caracterizada por el trabajo en equipo, colaboración y consenso en las decisiones. Contrariamente, la unidad organizacional, situada dentro de la cultura de mercado, privilegia el cumplimiento de metas, de manera exitosa.

Entre las dimensiones resalta el sentido jerárquico del énfasis estratégico, de la permanencia, estabilidad y control, mientras que, los criterios de éxito resaltan el desarrollo de recursos humanos y los reconocimientos. En esencia, sus visiones culturales son incongruentes,

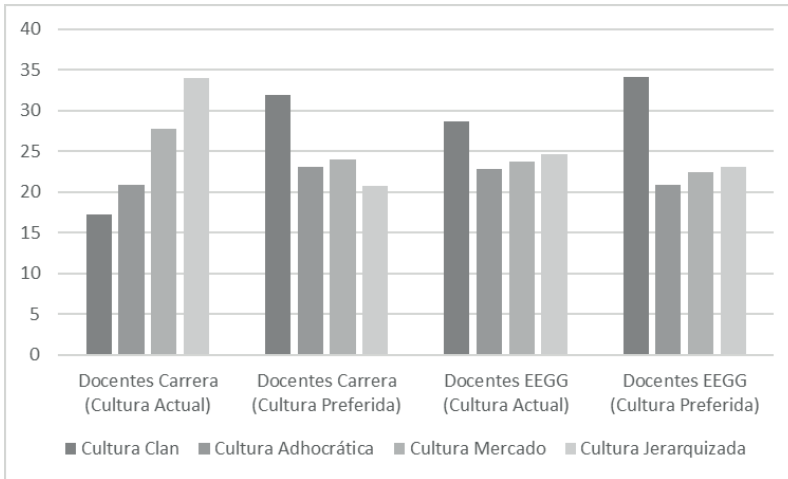
no privilegian alguna en particular; y que por sus “desplazamientos” e interacciones, implican prácticas culturales “infractoras”, situándolos en planos peculiares y disímiles al profesorado de estudios profesionales.

5. Diferencias culturales entre el profesorado de estudios profesionales y de estudios generales

En perspectiva comparada, la aproximación a las (sub)culturas organizacionales de los docentes de la universidad expresa diferencias sustanciales, que se explicitan con mayor ahondamiento los posicionamientos y discrepancias globales, y por dimensiones, según sus adscripciones académicas y sociales (Gráfico 5).

Gráfico 5

Comparación de perfiles de subculturas del profesorado de estudios profesionales (EP) y de estudios generales (EG)



Fuente: elaboración propia

El balance por culturas prevalentes del profesorado de EG y EP explica las formas de comprensión del trabajo docente (actual). Para los profesores de EP, adscritos a departamentos académicos donde enseñan asignaturas de especialización o profesionalización prima la cultura jerárquica. En ellos, la tradición y antigüedad cumplen rol preponderante, estableciendo la orientación formativa e institucional; mientras que los docentes de EG se orientan a la cultura del clan, más discreta y flexible, dado que tienen que adecuarse, por sus desplazamientos, a las exigencias de las carreras.

Ambos grupos de profesores, de EP y de EG, consideran como deseable (preferido) la cultura del clan, una intención manifiesta hacia entornos menos directivos, que ofrezcan

más oportunidades para participar, consensuar y colaborar. Tener en cuenta que, no siempre lo deseado es lo mejor para la organización, tampoco existe una cultura “buena” o “mala”, sino condiciones “ideales” o idealizadas, para lograr objetivos compatibles. En la universidad pública la orientación dominante está dado por su compromiso con el contexto donde se desenvuelve, y está sujeta a controles por los estamentos estatales.

6. Conclusiones

La cultura organizacional es un constructo esencial, cuya evaluación permite reconocer ventajas y limitaciones para afrontar los retos de una sociedad cambiante. Una situación planteada a las universidades públicas como

condición idónea para el logro de tareas y objetivos. En esa intención, se requiere que la institución mantenga estabilidad, sobre todo, del profesorado, a fin de establecer culturas “sanas” y “fuertes”, y que motiven la orientación al cambio e innovación.

Entre el profesorado de la universidad estudiada prevalece una cultura organizacional jerárquica, donde prima el cumplimiento y control de las normas en los compromisos de trabajo. El tipo de cultura dominante produce relaciones orientadas a la formalidad, estandarización y a una burocratización, un entorno no deseable; por cuanto limita la actuación de los docentes, principalmente a los de EG, sumidos en la cultura del clan y, por ende, más flexibles y discretos.

En el profesorado universitario la ausencia de una unidad académica “fuerte” (departamento o facultad) de EG no aporta a la construcción de una sólida cultura organizacional, sino a la afirmación de subculturas, a veces, situadas en las antípodas; si bien no obstaculizan, generan dispersiones. De ahí la necesidad de establecer una instancia que centralice el trabajo docente de los EG, que fije políticas y normas compatibles con los propósitos normativos de la ley universitaria, de fortalecer una formación integral e integradora.

La emergencia de subculturas contrarias a la dominante no debe ser vista como rémora, ni amenaza, sino como fortaleza para innovar y recrear la tradición. Para el profesorado de EG la generación de ideas y autonomía para el trabajo es la perspectiva deseable, posibilita un alto sentido de pertenencia, mayor reactividad al cambio, en oposición a la actual cultura jerárquica preferida por el profesorado de EP, y

que, en ocasiones, podría limitar las innovaciones.

La orientación hacia una cultura jerárquica resulta un valor central en el profesorado universitario, y asumido por todos los miembros; lo que supone estabilidad y eficacia. Las trasgresiones solo son deseables más no realizables, o en el mejor de los casos, podrían asumir algunos de esos valores, pero no los que se contrapongan a los predominantes en la institución.

Referencias bibliográficas

- Acevedo, Á., Correa, A., & Mejía, Y. (2019). Cultura, política y revolución en las universidades colombianas: el arte como vanguardia del cambio social a partir de 1968. *ESCRIPTA Revista de Historia*, 1(2), 23–44.
- Aguilar, A. (2009). El diagnóstico de “La” cultura organizacional o las culturas de la cultura. *Global Media Journal*, 3(6), 67-81.
- Alejos, A., Sarmiento, M., y Cortes, M. (2018). La cultura organizacional a través de la percepción de sus estudiantes en una institución de educación superior. *Pistas Educativas*, 40(131), 91-107.
- Añez, S. (2006). Cultura organizacional y motivación laboral de los docentes universitarios. *Revista Electrónica CICAG*, 4(1), 102-126.
- Aparicio, J., Herrón, M., Martínez, A., Lastre, D., Rodríguez, K., Mejía, R. y Fernández, A. (2018). Reflexión sobre la formación básica en el contexto colombiano: orígenes y tensiones. En de Castro, Adela y Colpas, Emma (Comps.). *Reflexiones sobre los estudios generales en la educación superior*. Colombia: Universidad del Norte.
- Arévalo, J., Navarro, G., y Bayona, R.

- (2016). La necesidad de medir la cultura organizacional. Una revisión del tema. *Revista Ingenio UFPSO*, 12(1), 53–65.
- Buendía, A., y Salas, I. (2020). Mirar la transparencia desde el discurso. Un acercamiento a las universidades públicas mexicanas. *Gestión y Política Pública*, XXIX(1), 3-35.
- Calles-Santoyo, M., Martínez-Conchos, J. y Ramos-Sánchez, A. (2019). La cultura organizacional y el desempeño de las Instituciones de Educación Superior Públicas de México. *Atenas Revista Científico Pedagógica*, 4(48), 64-78.
- Cameron, K., & Quinn, R. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture*. USA: Jossey-Bass.
- Carrasco, S. (2018). Los CIDUI. En Carrasco, Salvador y de Corral, Ignacio (coords.). *Docencia universitaria e innovación. Evolución y retos a través de los CIDUI*. España: Octaedro.
- Cuerda, A., y Bonavía, T. (2017). Análisis de la cultura organizacional de la Facultad de Psicología de la Universidad de Valencia. *Pensamiento y Gestión*, (42), 233-257.
- Cújar, A., Ramos, C., Hernández, H., y López, J. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. *Estudios Gerenciales*, (29), 350-355.
- Del Valle, J. (2011). Los Estudios Generales y la formación integral: cuando la tradición no es un peso muerto. En Tubino, Fidel, Guerra, Estrella, del Valle, Julio y Ferradas, Rodrigo (Eds.). *Contexto y sentido de los estudios generales*. Perú: PUCP.
- Díaz, J., y Duque, J. (2017). Análisis y fortalecimiento de la cultura organizacional en una institución de educación superior de la ciudad de Cali. *Revista de economía & Administración*, 14(2), 31-46.
- Ferreira, R., y Rodrigues dos Santos, B. (2017). Cultura organizacional: Revisão sistemática da literatura. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 17(2), 129-136.
- Garbanzo-Vargas, G. (2016). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. *Educación*, 40(1), 67-87.
- García, M., Hernández, R., Vargas, B., y Cuevas, H. (2012). Diagnóstico de la cultura organizacional en universidades tecnológicas bajo el Modelo de Valores en Competencia. *Estudios en Ciencias Sociales y Administrativas de la Universidad de Celaya*, 2(1), 9-29.
- González, L., y Espinoza, O. (2018). Formación general universitaria en el pregrado: conceptos, implicancias y perspectivas. En de Castro, Adela y Colpas, Emma (Comps.). *Reflexiones sobre los estudios generales en la educación superior*. Colombia: Universidad del Norte.
- González, R., Ochoa, S., y Celaya, R. (2016). Cultura organizacional y desempeño en instituciones de educación superior: implicaciones en las funciones sustantivas de formación, investigación y extensión. *Universidad y Empresa*, 18(30), 12–31.
- González, Y., Liquidano, M., y Carlos-Ornelas, C. (2012). Cultura organizacional actual y preferida y estilo de liderazgo en una empresa gasera de Aguascalientes. En María Fonseca (Ed.). *Retos de las Ciencias Administrativas desde las*

- Economías Emergentes: Evolución de Sociedades*. México: ITESM.
- Hernández, R., Méndez, S., y Contreras, R. (2012). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *Contaduría y Administración*, 59(1), 229-257.
- Kant, I. (1798, 2003). *El conflicto de las facultades*. Alianza.
- Marcano, R., Lara, G., y Bejarano, A. (2010). *La cultura organizacional del personal docente de la Universidad de Oriente, Núcleo Sucre*. Trabajo de Grado, Universidad de Oriente, Venezuela.
- Mendes, A., y Pereira, M. (2019). Análise de subculturas em uma organização do terceiro setor. *Revista Visão: Gestão Organizacional*, 8(1), 157-173.
- Nussbaum, M. (2001). *El cultivo de la humanidad. Una defensa clásica de la reforma en la educación liberal*. Chile: Andrés Bello.
- Ollarves, Y. (2006a). Cultura organizacional y propiedades motivantes del puesto de trabajo en una institución de educación superior. *Investigación y Postgrado*, 21(1), 125-151.
- Ollarves, Y. (2006b). Una Cultura del Desarrollo Profesional del Docente Universitario: Reto, Problema u Oportunidad en la Universidad. *Docencia Universitaria*, VII(2), 23-41.
- Pérez, A. (2009). Cultura organizacional: algunas reflexiones a la luz de los nuevos retos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 2(3), 56-64.
- Ramos, Gloria y Triana, Martha (2007). Escuela de relaciones humanas y su aplicación en una empresa de telecomunicaciones. *Scientia et Technica*, XIII(34), 309-314.
- Rivera, D., Carrillo, S., Forgiony, J., Nuván, I., y Rozo, A. (2018). Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables. *Espacios*, 39(22). <https://www.revistaespacios.com/a18v39n22/a18v39n22p27.pdf>
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional. Teoría y práctica*. Pearson Educación.
- Robbins, S., y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación.
- Rodríguez, M. (2019). Humanidades, ciencias y el proyecto de unificación del conocimiento. En Giusti, Manuel (Ed.). *El conflicto de las facultades. Sobre la universidad y el sentido de las humanidades*. Perú: PUCP.
- Toro, Z., y Dueñas, V. (2019). *Cultura organizacional y sostenibilidad en las instituciones de educación superior. Caso: Universidad Simón Bolívar*. Tesis de Maestría, Universidad Simón Bolívar, Colombia.
- Tunnerman, B. C. (2003). *La universidad latinoamericana ante los retos del siglo XXI*. México: UDUAL.
- Turpo-Gebera, O., Hurtado-Mazeyra, A., Pérez-Postigo, G., Delgado-Sarmiento, Y., y Mango, P. (2020). Sistemas formativos y organizativos de los estudios generales en universidades peruanas: aproximaciones a sus sentidos. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Informação*, E31, 161-177.
- Turpo-Gebera, O., y Pérez, A. (2020). Sistemas basados en la cultura organizacional de los docentes de carrera y de estudios generales de una universidad peruana. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de*

Informaçã, E31, 192-207.

Universidad Peruana de Integración Global S.A.C. (s/n). <https://bit.ly/3m5KeSa>

Vílchez, A. (2016). Modelo de cultura organizacional de calidad y excelencia para fomentar el desarrollo institucional de la Universidad Nacional de Trujillo. *Revista ciencia y tecnología*, 12(3).

Vidal, M. (2013). Tensiones éticas entre la educación humanista y educación para la renta. *Análisis, Revista*

Colombiana de Humanidades, (82), 199-214.

Villarreal, M., Villarreal, F., y Briones, E. (2012). Diagnóstico de la Cultura Organizacional en un Hospital de Zona en Durango. *Conciencia Tecnológica*, (44), 23-29.

Zapata, Á., Corredor, A., y Mena de la Cruz, A. (2019). Emprendimiento y cultura en instituciones universitarias: Una revisión de la literatura. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(85), 83-95.