

**LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES UNIVERSITARIAS:
REFERENTES TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS PARA SU EVALUACIÓN**

LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES UNIVERSITARIAS

AUTORES: Zaily Leticia Velázquez Martínez¹José Javier Del Toro Prada²Iliana Concepción García³

DIRECCIÓN PARA CORRESPONDENCIA: zaily@fh.uho.edu.cu

Fecha de recepción: 07/08/2018

Fecha de aceptación: 21/09/2018

RESUMEN

El presente artículo forma parte de una investigación doctoral en curso, y tiene como propósito establecer el marco teórico referencial que sustente la elaboración de propuestas encaminadas a la evaluación de la cultura organizacional en las instituciones educativas universitarias, como una herramienta de alto valor para su gestión. Los métodos teóricos utilizados fueron el análisis-síntesis y la inducción-deducción, y como método empírico la revisión documental, éstos facilitaron el análisis de las principales definiciones, indicadores y enfoques metodológicos con los que se ha estudiado la cultura organizacional de manera general y en el contexto universitario. Se indagó en investigaciones foráneas y nacionales, lo que permitió identificar las principales características de los estudios sobre la temática.

PALABRAS CLAVE: cultura organizacional, universidades, evaluación

**ORGANIZATIONAL CULTURE IN UNIVERSITY INSTITUTIONS:
THEORETICAL AND METHODOLOGICAL REFERENCES FOR ITS
EVALUATION**

ABSTRACT

This article is part of an ongoing doctoral research, and its purpose is to establish the theoretical frame of reference that sustains the preparation of proposals aimed at the evaluation of culture organization in university educational institutions, as a high value tool for its management. The theoretical methods used were the analysis-synthesis and the induction-deduction, and as an empirical method the documentary review, these facilitated the analysis of the main definitions, indicators and methodological approaches with studied the organizational culture in a general way and in the context university. It was investigated in foreign and national investigations, which allowed identifying the main characteristics of the studies on the theme.

¹ Máster en Dirección. Licenciada en Psicología. Profesora Asistente del Departamento de Psicología de la Universidad de Holguín, Cuba.

² Doctor en Ciencias Pedagógicas. Profesor Auxiliar del Centro de Estudios de Gestión Organizacional de la Universidad de Holguín, Cuba.

³ Doctora en Ciencias Pedagógicas. Asesora de calidad y profesora Titular de la Universidad de Holguín, Cuba.
Vol. IX. Año 2018. Número 6, Octubre (Edición Especial)

KEYWORDS: organizational culture, universities, evaluation

INTRODUCCIÓN

Los nuevos tiempos y la transformación constante que atraviesa la educación superior a nivel mundial, se hace eco también en el contexto cubano, relacionado con esto, son múltiples las investigaciones que se desarrollan en las universidades de la isla y en no pocos casos centran sus análisis en los procesos sustantivos universitarios, en la didáctica, el aprendizaje, los cambios curriculares, etcétera.

Con respecto a fenómenos más subjetivos y complejos, como lo es la cultura organizacional en las instituciones de educación superior (IES), no se percibe igual producción científica, a pesar de que en estos centros se establecen relaciones, dinámicas comunicativas peculiares, y se forman y desarrollan valores compartidos que mediatizan el desarrollo de los procesos sustantivos y marcan en gran medida el cumplimiento de los objetivos con eficiencia y eficacia.

Vinculado a esto, Toca y Carrillo (2009) aluden a un conjunto de autores que consideran como “fuertes predictores de la efectividad” a los factores que integran la cultura organizacional, con lo que connotan su valor en el logro de los objetivos institucionales.

Ante esta situación, analizar y comprender la cultura organizacional de las universidades, como aquel elemento que las hace distintivas en cuanto a formas de hacer y pensar los procesos organizacionales, que por demás influye directamente en el logro de su desarrollo institucional, hace necesario su entendimiento, evaluación y fortalecimiento.

Las existencia de múltiples investigaciones de la cultura organizacional ha permitido indagar en su conceptualización, tipologías y componentes fundamentalmente; a nivel internacional cuenta con varios exponentes considerados clásicos en su estudio, entre los que se pueden mencionar a Pettigrew (1979); Kennedy y Deal (1982); Smircich (como se citó en Rodríguez, 2009); Allaire y Firsirotu (1984); Schein (1988); Chiavenato (como se citó en Ramírez, 2012); Hofstede (1991); Robbins (como se citó en González, 2008); entre otros. En Cuba se destaca Alabart (2003) con su contribución al diagnóstico de la cultura organizacional.

Específicamente en el ámbito de las instituciones de educación superior, la cultura organizacional ha sido estudiada por otros investigadores, entre los que se encuentran: Mávil, Sangrariel y Garizurueta (2005); Añez (2006); Terán y Lorenzo (2011); Ferro y otros (2012); Lezama y Ruiz (s/f); Pedraza y otros (2015). En el contexto nacional se identifican los estudios de Tristán (1997) quien presenta una visión teórica del asunto y Aruca (s/f).

El propósito de este artículo es posibilitar una reflexión sobre el análisis de la cultura organizacional en el contexto universitario, a través del cual se demostrará que a pesar de ser una categoría ampliamente investigada en el

ámbito empresarial, aún quedan brechas en su estudio como contenido de evaluación en las instituciones educativas universitarias.

Teniendo en cuenta el objetivo propuesto, el método empírico utilizado fue la revisión documental y los métodos teóricos fueron el análisis-síntesis y la inducción-deducción, ellos en conjunto, posibilitaron delimitar los rasgos esenciales de las categorías objeto de estudio y formular un conjunto de ideas que se erigen como marco teórico referencial, que sustentará propuestas encaminadas a posibilitar una comprensión del proceso de evaluación de la cultura organizacional en las instituciones educativas universitarias y ofrecerá una guía para su implementación organizada y dinámica.

DESARROLLO

El estudio del concepto cultura organizacional en las universidades exige del análisis previo de los conceptos cultura y cultura organizacional. En el caso del concepto cultura, a partir de la revisión teórica de los estudios que la analizan de manera general, se corrobora que existen disímiles puntos de vista y enfoques, y que su conceptualización puede ser tan variada como las disciplinas que se han dedicado a su estudio (Antropología, Sociología, Psicología, Dirección), pero se le adjudica a la ciencia antropológica las indagaciones fundamentales en torno a la categoría.

Entre los autores que se han dedicado al estudio de la cultura, se encuentran: Tylor (como se citó en Ramírez, 2012); Ansoff (como se citó en Triviño, 2009); Damen (como se citó en García y otros, 2012); Schein (1988); Garmendia y Parra (como se citó en Ramírez, 2012); Morgan (como se citó en Dias, 2013); Aguirre (como se citó en Royo, 2005); Toca y Carrillo (2009); Kuper (como se citó en Ferro y otros, 2012); Ramírez (2012); entre otros.

Una de las definiciones más aludidas en la literatura que aborda la cultura es la de Tylor (como se citó en Ramírez, 2012), quien la concibe como “todo complejo que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres, y cualesquier otra capacidad o hábito adquirido por el hombre en tanto que es miembro de una sociedad determinada” (p.15).

Para Aguirre (como se citó en Royo, 2005) la cultura es “un producto aprendido de la experiencia grupal, y por consiguiente, algo localizable sólo allí donde exista un grupo definible y poseedor de una historia significativa” (p. 132).

Morgan (como se citó en Dias, 2013) considera que la cultura “refiere típicamente al estándar de desarrollo reflejado en los sistemas sociales de conocimiento, ideología, valores, leyes y rituales cotidianos”, mientras que Ramírez (2012) la define como “el conjunto de símbolos (como valores, normas, actitudes, creencias, idiomas, costumbres, ritos, hábitos, capacidades, educación, moral, arte, etc.) y objetos (como vestimenta, vivienda, productos, obras de arte, herramientas, etc.) que son aprendidos, compartidos y transmitidos de una generación a otra por los miembros de una sociedad, por tanto, es un factor que determina, regula y moldea la conducta humana”(p.15).

Por su parte Kuper (como se citó en Ferro y otros, 2012) entiende que la cultura es “el conjunto de formas y expresiones que caracterizan en el tiempo a una sociedad, y ayudan a la formación del comportamiento humano. Estas formas y expresiones son transmitidas de generación en generación, y así se convierten en ideas tradicionales que permiten una mejor adaptación a las circunstancias del ambiente” (p.106).

A partir de estas definiciones se pueden determinar rasgos comunes en la comprensión de la cultura:

- Está compuesta por elementos que distinguen una sociedad o grupo determinado.
- Dentro de los elementos que se distinguen se encuentran aspectos subjetivos (valores, costumbres, creencias, hábitos) y objetivos (cualquier producto de la obra humana o de la naturaleza que identifica un espacio).
- Es un constructo que regula dinámicas y comportamientos en la medida que surge y se desarrolla con la aprobación de ese grupo o sistema social.
- Está en constante evolución y desarrollo.

Por su parte, los estudios de la categoría cultura organizacional, al decir de Rodríguez (2009), comienzan alrededor de los años ochenta por las diferencias de productividad entre el modelo de gestión empresarial norteamericano y el de la industria japonesa, y Royo (2005) expresa que Pettigrew (1979) “...comenzó con la primera definición conceptual” (p.129). A partir de ese momento, la historia de la conceptualización de la cultura organizacional ha estado salpicada de constantes aportaciones que la caracterizan por un enrevesamiento terminológico.

Goldston (como se citó en García y otros, 2012) hace referencia a la cultura organizacional como “el agente más importante para el éxito de una organización” (p.12).

Por su parte el investigador Royo (2005) considera que los aspectos terminológicos en el estudio de la cultura organizacional han generado mucha confusión con otros conceptos como “clima” o “valores”, elementos que a juicio de los autores de este artículo son componentes de la cultura organizacional, ante lo que se justifica el calificativo de macro variable socio-psicológica, como es concebida por la Psicología Organizacional.

Con relación al vocabulario empleado en la literatura para hacer alusión a la cultura organizacional, se encuentra que Pettigrew (1979) utiliza el término cultura organizacional, mientras que Kennedy y Deal (1982) utilizan el de cultura corporativa. Con la publicación de “En busca de la Excelencia” de Peters y Waterman (como se citó en Royo, 2005) el concepto se generalizó como cultura de empresa.

Los autores de este artículo coinciden con la posición de Aguirre (como se citó en Royo, 2005), que se apoya en la teoría de sistemas, para sustentar que resulta

más adecuado utilizar el término cultura organizacional, al comprender mejor su estudio como organizaciones (sistemas) abiertos o cerrados.

Tal y como se expresó anteriormente en relación con el análisis del término cultura, la cultura organizacional es un concepto complejo, con diversidad de significados, no pocas veces confusos y contradictorios, tensiones que Allaire y Firsirotu (1984) le atribuyen a las escuelas de las que provienen los académicos que la estudian, a la concepción de organización que se asuma y a la finalidad que se persiga con su estudio.

Calderón y Serna (2009) exponen que “desde el trabajo seminal de Smircich (1983) se ha presentado una dualidad al estudiar la cultura organizacional; un grupo afirma que la cultura es “algo” que la organización es y por lo tanto no puede ser intervenible intencionalmente; es decir, sería debatible la concepción del cambio cultural planeado y su estudio debería concentrarse en la búsqueda de teorías comprensivas del fenómeno (Martin, 1992). Otro grupo, por el contrario, considera que la cultura es “algo” que la organización tiene y en este sentido podría ser intervenida en busca de mejores resultados organizacionales (Hofstede, 1991)” (p.98).

Los autores de este estudio asumen una posición intermedia al igual que Calderón y Serna (2009), los que apoyándose en los resultados de Ogbonna y Harris (2002) llaman realista, según la cual, “si bien existen en la cultura niveles profundos como los valores y las presunciones subyacentes (Schein, 1988) difíciles de modificar, la gerencia puede influenciar ciertos aspectos de la cultura (Meek, 1988), más aún si se reconoce que a nivel organizativo muchas diferencias culturales se explican mejor por las prácticas que por los valores compartidos (Hofstede, 1991). Ogbonna y Whipp (1999) hallaron evidencia empírica de que el intento por gerenciar la cultura tuvo éxito al menos en el nivel superficial de dicha cultura y Ogbonna y Harris (2002) encontraron evidencia de una reorientación genuina de valores” (Calderón y Serna, 2009, p. 98).

Entre las disímiles definiciones de cultura organizacional que se han ofrecido, pueden resultar de interés las planteadas por Pettigrew (1979); Kennedy y Deal (1982); Allaire y Firsirotu (1984); Schein (1988); Chiavenato (como se citó en Ramírez, 2012), Koontz y Weihrich (como se citó en Ramírez, 2012) y Llopis (como se citó en Ramírez, 2012), Hofstede (1991); Robbins (como se citó en Aubert, 2015), Daft y Bateman (como se citó en Aubert, 2015) y Snell (como se citó en Aubert, 2015); Alabart y Portuondo (como se citó en Alabart, 2003); Ogbonna y Harris (2002), Royo (2005); Monroy (2009); Lozano (2009); Rodríguez (2012); Montesinos (s/f) y otros, desde cuyo estudio y análisis detallado se pueden discernir las principales características.

La cultura organizacional Robbins (como se citó en Aubert, 2015) la define como: “un sistema de significados compartidos sustentado por los miembros, el cual distingue a la organización de otras organizaciones” (p.2). Mientras que Schein (1988), uno de los llamados clásicos en la materia, la concibe como “...un modelo de presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo

dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y; en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas (pp. 25-26).

Alabart y Portuondo (como se citó en Alabart, 2003), por su parte, consideran que es: “un conjunto de paradigmas, que se forman a lo largo de la vida de la organización como resultado de las interacciones entre sus miembros, de éstos con las estructuras, estrategias, sistemas, procesos, y de la organización con su entorno, a partir de las cuales se conforma un conjunto de referencias, que serán válidas en la medida que garanticen la eficiencia, la eficacia y la efectividad de la organización” (p.14).

Para Monroy (2009) la cultura organizacional es entendida como “la suma de todos los comportamientos aprendidos, los acuerdos y las características de los miembros de una organización en particular” (p.36).

Llopis (como se citó en Ramírez, 2012) la concibe como “el conjunto de valores, símbolos y rituales compartidos por los miembros de una determinada empresa, que describen la forma como se hacen las cosas en una organización, para la solución de los problemas gerenciales internos y los relacionados con cliente, proveedores y entorno” (p. 21).

Por su parte, Rodríguez (2012) define a la cultura organizacional como “el conjunto de formas de pensar, sentir y actuar que son compartidas por los miembros que componen la organización. Es la forma acostumbrada o tradicional de pensar y hacer las cosas que tienen los trabajadores en común y que guían la toma de decisiones y otras actividades. La cultura organizacional muestra lo que ha sido funcional durante el tiempo en un grupo concreto, el modo en que los miembros de este se han habituado a enfocar un asunto o a realizar determinada actividad” (pp.30-31).

Del análisis de las diferentes definiciones se identifican disímiles formas en las que ha sido entendida la cultura organizacional: como un sistema, como un conjunto de actitudes, creencias o normas, como un proceso, como un producto, como una variable o dimensión, como una configuración, como una propiedad, como un modelo, como una percepción, como un mecanismo, como una filosofía, como un soporte, como un instrumento, como un valor, como un entendimiento, entre otras.

Entre los autores consultados los rasgos que tienen una mayor frecuencia de utilización se concentran en entender la cultura organizacional como un conjunto de valores, creencias y normas compartidas, como un sistema, como una variable o dimensión o como algo que define e identifica a la organización, que está en constante cambio y desarrollo, incluye aspectos de la dirección y el liderazgo y marca pautas en las formas de pensar y hacer los procesos en las instituciones.

A continuación se resumen las corrientes, escuelas, autores e ideas fundamentales que Royo (2005) sistematiza en sus estudios sobre la cultura organizacional.

Tabla 1. Corrientes, escuelas, autores e ideas fundamentales que analizaron la cultura organizacional.

Corrientes	Escuelas	Autores	Idea fundamental
Sistema socio-estructural	Funcionalista-estructuralista	Malinowski (funcionalista)	Influencia fundamental del entorno en la cultura de la organización.
	Histórico disfuncionalista	Thevenet	El origen, la formación y la historia cimentan los valores profundos de la organización.
	Ecológica-adaptacionista	Aguirre	Influencia del entorno como una variable más en la cultura de la organización.
Sistema independiente de formación de ideas	Cognoscitiva	Goodenough	Percepción subjetiva de la realidad que ayuda a entender el mundo que le rodea.
	Equivalencia mutua	Barnertt	Cogniciones compartidas que ayudan a predecir el comportamiento de sus miembros.
	Símbolos colectivos	Ouchi	Símbolos y signos dan sentido a las conductas de los individuos en la organización.

Fuente: (Royo, 2005, p.126)

En relación a estas perspectivas se considera que demuestran el amplio abordaje teórico y multidisciplinar que ha existido en torno a la cultura en las organizaciones, donde cada una ofrece puntos de vista que permiten analizar esta categoría desde su complejidad, multidimensionalidad y multifuncionalidad.

Por otra parte desde las tipologías y clasificaciones de la cultura organizacional también ha existido diversidad de criterios. Zaldívar (2008) en su indagación sobre la cultura y el liderazgo hace referencia a varias clasificaciones ofrecidas por los estudiosos de la categoría, entre los que se encuentra la de Handy (como se citó en Zaldívar, 2008) que propone cuatro tipos de culturas organizacionales dependiendo del énfasis que se le otorga a algunos de los siguientes elementos: poder, rol, tareas y personas.

Basado en esto, expresa que la cultura del poder se caracteriza por ser dirigida y controlada desde un centro de poder ejercido por personas claves dentro de las organizaciones. La cultura basada en el rol es usualmente identificada con la burocracia y se sustenta en una clara y detallada descripción de las responsabilidades de cada puesto dentro de la organización. La cultura por tareas está fundamentalmente apoyada en el trabajo de proyectos que realiza la organización y se orienta hacia la obtención de resultados específicos en tiempos concretos. Finalmente, la cultura centrada en las personas, como su nombre lo indica, está basada en los individuos que integran la organización.

Por otro lado se encuentran las clasificaciones de Robbins (como se citó en Zaldívar, 2008), quien habla de una cultura predominante y subculturas. La cultura predominante es aquella que muestra o expresa los valores centrales que comparte la gran mayoría de los miembros de la organización. Cuando se habla de cultura organizacional se habla de cultura dominante. Por su parte las subculturas son culturas que reflejan problemas, situaciones y experiencias que comparten sus miembros.

Considera además la presencia de una cultura objetiva y una subjetiva. La cultura objetiva hace referencia al historial de la empresa, sus fundadores y héroes, monumentos y hazañas. La cultura subjetiva hace referencia a los supuestos, valores y significados compartidos.

Robbins (como se citó en Zaldívar, 2008) entiende que puede existir una cultura fuerte y una débil, la cultura fuerte se caracteriza porque los valores centrales de la organización se sostienen con intensidad y están muy difundidos. Entre más miembros los acepten y mayor sea su compromiso con ellos, más fuerte es la cultura.

En este sentido plantea que las “culturas fuertes” tendrán una mayor influencia que las “culturas débiles” en la conducta de sus miembros, asociada con una rotación reducida de sus trabajadores, puesto que han de elevar la congruencia de los comportamientos y percepciones, junto a la existencia de valores mucho más difundidos entre los individuos, los cuales expresarán un alto grado de compromiso y aceptación de estos valores. Esta unidad de propósito beneficia la cohesión, la lealtad y el compromiso con la empresa, aminorando la propensión a que los empleados renuncien.

Toca y Carrillo (2009) se identifican con la clasificación de Cameron y Quinn (como se citó en Toca y Carrillo, 2009) de acuerdo al modelo de cultura organizacional de estos autores y en relación a ello expresan: “se han identificado cuatro agrupamientos que enmarcan los modelos de cultura organizacional, son ellos la familia, las instituciones sociales, la comunidad científica y las instancias militares y legales” (Toca y Carrillo, 2009, p. 131). Clasifican las culturas en: cultura grupal o de clan, cultura adhocrática o de desarrollo, cultura jerárquica o burocrática y cultura racional u orientada al mercado.

“Si bien son cuatro tipos de cultura, debe evitarse el encasillamiento de las organizaciones, ello es asimilar siempre a las empresas como una cultura

racional, a las entidades gubernamentales como jerárquica, a las no gubernamentales como adhocrática y a las cooperativas como grupal, puesto que en cualquiera de ellas pueden coexistir los cuatro tipos y puede, incluso, dominar o prevalecer un tipo sobre los demás” (Toca y Carrillo, 2009, p. 131).

“Según los estudios realizados, el tipo de cultura varía en función del tamaño de la organización –grande o pequeña–, del estado de su industria –madura o joven– y del sector en el que operen –público o privado–” (Toca y Carrillo, 2009, p. 125).

Royo (2005) encuentra otras clasificaciones y presenta las de Kennedy y Deal (1982), quienes se refieren a una cultura machista, una cultura de “trabajo duro”, una cultura de “apostar la empresa” y una cultura “de proceso”. Asimismo, la clasificación de Williams, Dobson y Walters (como se citó en Royo, 2005) que identifican una cultura orientada al poder, una cultura orientada a la burocracia “a los papeles”, una cultura orientada a tareas y una cultura orientada a las personas y por último la taxonomía de Harrison (como se citó en Royo, 2005) quien habla de organizaciones orientadas al poder, organizaciones orientadas hacia la norma, organizaciones orientadas a resultados y organizaciones orientadas a las personas.

Royo (2005) considera estas clasificaciones como representantes de los enfoques clásicos a la hora de establecer taxonomías, pero que las mismas cuentan con diversas críticas, entre las que destacan las expuestas por Baron y Greenberg (como se citó en Royo, 2005), que consideran que estas tipologías se centran en la falta de apoyo empírico y la falta de evidencia de la fuerza cultural, la suposición errónea de que las organizaciones poseen una sola cultura unitaria y la falta de introducción de grupos de control adecuados en las investigaciones. Sin embargo, expresa que al establecer una comparación entre todas ellas, se observa una línea muy similar para establecer un modelo de clasificación que integre todas las aportaciones y las mayores coincidencias se identifican en la taxonomía de Harrison.

Los autores de este artículo coinciden con estas críticas, porque entender a la organización desde un único tipo de cultura se contrapone con el carácter dinámico, estable pero no estático y en constante cambio y transformación de los seres humanos que conforman la organización y en esencia determinan las características heterogéneas de la cultura.

Por otro lado, en las organizaciones que se establecen por departamentos o grupos de trabajo, se desarrollan culturas paralelas a esa cultura que define a la institución. En la medida que los integrantes de los departamentos o grupos establecen lazos comunes, normas grupales y formas de resolver las situaciones, se establecen subculturas, entendidas estas como esas culturas que se desarrollan al interior de la organización y que contribuyen a formar la ideología que caracterizará la cultura de la organización en general.

Stephen Robbins en sus estudios sobre la cultura organizacional, identificó algunas funciones referidas a este proceso institucional, con las cuales se concuerda, ellas son: “definir los límites, es decir, establecer distinciones entre

una organización y las demás; transmitir el sentido de identidad a los miembros de la misma; facilitar la creación del compromiso personal llevándolo a un nivel más amplio que los intereses individuales; incrementar la estabilidad del sistema social y, por último, controlar y darle sentido a las distintas variables de la empresa, además de modelar y guiar las actitudes y los comportamientos de los individuos dentro de la misma” (Robbins, como se citó en Ferro y otros, 2012, p. 106).

Para analizar los elementos que se tendrán en cuenta para el estudio de la cultura organizacional, se considerarán los niveles, dimensiones, variables, indicadores, elementos o aspectos; términos que se utilizan para denominar lo que los autores de este trabajo consideran componentes de la cultura organizacional.

Entre los estudiosos que analizan los componentes de la cultura organizacional entendidos como niveles se encuentran: Schein (1988); Peiró (como se citó en Royo, 2005); Souza y Aguirre (como se citó en Ferro y otros, 2012) y Alabart (2003). Los niveles que ellos consideran son: nivel de artefactos y creaciones, de valores, de presunciones básicas, nivel observable, nivel apreciativo y valorativo, nivel fundante, artefactos culturales y los supuestos inconscientes.

Con el término dimensiones son entendidos por: Marcoulides y Heck (como se citó en Toca y Carrillo, 2009); Cardoso (como se citó en Toca y Carrillo, 2009); Calderón y Serna (2009); Toca y Carrillo (2009) apoyados en las propuestas de Schein (1988) y Lundberg (como se citó en Toca y Carrillo, 2009); y Serrate y otros (2014). Entre las dimensiones que identifican se encuentran: 1) características dominantes en la organización, 2) aspectos estratégicos, 3) el liderazgo, 4) factores integradores, 5) dimensión esencial, 6) dimensión estratégica, 7) dimensión manifiesta, 8) dimensión superficial, 9) intermedia, 10) invisible, 11) sistema sociocultural, 12) sistema de valor organizacional, 13) las creencias colectivas, 14) dimensión individual-social, 15) tecnológica y, 16) relacional.

Entre los investigadores que nombran a los componentes de la cultura organizacional como variables se encuentran: Alabart (2003); Aguilar (2009); Terán y Lorenzo (2011); Ferro y otros, (2012) y Rodríguez (2012). Las variables más recurrentes en sus propuestas son: 1) culturales, 2) de los sistemas de gestión, 3) del entorno, 4) asociadas al resultado final, 5) perfil de la organización, 6) comunicación interna, 7) clima, 8) símbolos, 9) liderazgo, 10) motivación, 11) reglamento interno, 12) capacitación, 13) actitudes y 14) valores, 15) artefactos, 16) supuestos, 17) naturaleza humana, 18) lenguaje, 19) rituales, 20) normas, 21) patrones de conducta, 22) prácticas laborales, 23) hábitos, 24) ambiente físico, 25) creencias, 26) trabajo en equipo, 27) conflicto organizacional, 28) cambio organizacional, 29) funciones de dirección y 30) toma de decisiones.

Entre los estudiosos que emplean la nomenclatura de indicadores para analizar los componentes de la cultura organizacional se encuentran: Pedraza y otros (2015) y Aruca (s/f). Los indicadores que estos autores proponen son: 1) manejo

administrativo y relaciones, 2) ambiente, 3) valores compartidos, 4) clima organizacional, 5) motivaciones, 6) satisfacción con la gestión de los recursos humanos, 7) funcionamiento de los procesos de cambios en la organización y 8) atractivos de la organización.

En las últimas dos clasificaciones que se presentan a continuación los componentes de la cultura organizacional son entendidos por los autores como elementos o aspectos, indistintamente. Aguirre (como se citó en Royo, 2005) establece una nueva composición, dividiendo la cultura en cinco elementos. La etnohistoria (etnoterritorio), las creencias y cosmovisión (mitos, filosofía, ideología), los valores y normas, la comunicación (lenguajes y rituales) y los productos (materiales y formales) y oficio.

Por su parte, González (2008) asume la propuesta de Robbins (como se citó en González, 2008), quien considera que la esencia de la cultura organizacional se resume en los siguientes aspectos: innovación y riesgos, atención al detalle, orientación a los resultados, orientación a los equipos, agresividad y estabilidad.

Para entender el valor de investigar la cultura organizacional en las universidades, se impone tener en cuenta el objeto social al que responden estas instituciones, las cuales están llamadas a formar profesionales de ciencia con un alto conocimiento, donde los docentes juegan un importante papel al transmitir ideas e información y contribuir al desarrollo de valores profesionales y personales en los educandos.

No menos relevante resultan los constantes cambios económicos, políticos y sociales a los que se enfrentan los diferentes países, y que influyen directamente sobre las concepciones de los trabajadores, directivos y estudiantes universitarios. El interés por entender las dinámicas que se desarrollan en estos espacios, constituye entonces un deber de los investigadores, y más aún, proponer estrategias para darle solución a las diferentes problemáticas que van surgiendo ante estas transformaciones.

Como se expresó en la introducción de este artículo, en la producción científica revisada, entre los estudios dedicados al análisis de la cultura organizacional en las instituciones universitarias, a nivel internacional se identifican los trabajos de Mávila, Sangrariel y Garizurueta (2005); Añez (2006); Terán y Lorenzo (2011); Ferro y otros (2012); Lezama y Ruiz (s/f); Pedraza y otros (2015). En Cuba se encuentran los estudios de Tristán (1997) y Aruca (s/f).

Para presentar un resumen de las características de las investigaciones en las instituciones de educación superior se tendrán en cuenta: los objetivos que persiguen, los referentes teóricos en los que se apoyan, los indicadores que identifican para el análisis de la cultura organizacional en el contexto universitario y los sujetos que son estudiados para indagar sobre la cultura en estas instituciones.

Con respecto a los objetivos que han perseguido estas indagaciones se encuentran: el diagnóstico (Lezama y Ruiz, s/f); la descripción (Pedraza y otros,

2015); caracterización (Ferro y otros, 2012) o identificación de los componentes de la cultura organizacional (Aruca, s/f). Además, se presenta el estudio de la relación de esta variable con otras como la motivación (Añez, 2006) o el desempeño laboral (Terán y Lorenzo, 2011); en menor medida se encuentran estudios puramente teóricos (Tristá, 1997 y Mávil, Sangrariel y Garizurueta, 2005) que analizan la importancia de investigar la cultura organizacional en las instituciones de educación superior y los elementos que la integran y diferencian en este contexto. Los autores de este artículo valoran la importancia de la evaluación de la cultura organizacional en las universidades, en tanto se convierte en una herramienta útil para modificar sus componentes y contribuir al logro de los objetivos de la organización.

Los referentes teóricos asumidos para comprender la esencia y particularidades de la cultura en las universidades son en su mayoría de los clásicos que han estudiado la cultura en el mundo empresarial, como: Kennedy y Deal (1982); Allaire y Firsirotu (1984); Schein (1988); Robbins (como se citó en González, 2008); Chiavenato (como se citó en Ramírez, 2012); Aguirre (como se citó en Royo, 2005) y Souza (como se citó en Ferro y otros, 2012). Mientras que ha sido mínimamente analizada la postura de Bergquist (como se citó en Tristá, 1997) quien presenta todo un análisis teórico y tipológico de la cultura organizacional en las instituciones de educación superior.

En relación a los componentes que son usados para analizar la cultura organizacional en las universidades se encuentran: manejo administrativo y relaciones y ambiente (Pedraza y otros, 2015); valores, comunicación, lenguaje, rituales, normas, patrones de conducta, prácticas laborales, clima psicosocial, hábitos, ambiente físico y creencias (Ferro y otros, 2012); artefactos, valores y supuestos (Terán y Lorenzo, 2011); valores compartidos, clima organizacional, motivaciones, satisfacción con la gestión de los recursos humanos, funcionamiento de los procesos de cambios en la organización, atractivos de la organización (Aruca, s/f).

De igual forma Lezama y Ruiz (s/f) identifican los mitos e ideologías, valores, estructura organizacional, sistemas motivacionales, sentido de pertenencia y procesos de cambio; Mávil, Sangrariel y Garizurueta (2005) los valores, mientras que Añez (2006) asume la estructura organizativa, la misión de la universidad, la visión organizacional, los valores institucionales, las normas organizacionales, los objetivos institucionales, la comunicación efectiva, la imagen corporativa, las actitudes, las creencias, la identificación organizacional, la autonomía individual, el nivel de apoyo, el estilo gerencial, el trabajo en equipo, el cambio organizacional y, la tolerancia a los conflictos, términos que se relacionan estrechamente con los analizados en las investigaciones de la cultura organizacional en otros contextos.

Con respecto a las taxonomías de la cultura organizacional en las instituciones de educación superior, se identifica la asunción de clasificaciones utilizadas en el ámbito empresarial y se destaca, en el contexto universitario, la de Bergquist

(como se citó en Tristá, 1997), quien divide las culturas en estos espacios como: cultura colegiada, cultura directiva, cultura de desarrollo y cultura de negociación. En esta clasificación se destaca el papel preponderante que se le ofrece en cada una de las tipologías a los aspectos concernientes a la dirección de la institución.

Los sujetos objeto de análisis en las investigaciones de la cultura organizacional en las instituciones de educación superior han sido: profesores (Añez, 2006; Terán y Lorenzo, 2011; Ferro y otros, 2012; Pedraza y otros, 2015; Aruca, s/f; Lezama y Ruiz, s/f), personal administrativo (Terán y Lorenzo, 2011; Ferro y otros, 2012; Pedraza y otros, 2015; Lezama y Ruiz, s/f), personal no docente (Aruca, s/f), estudiantes de pregrado (Lezama y Ruiz, s/f; Mávila, Sangrariel y Garizurueta, 2005) y estudiantes de postgrado (Mávila, Sangrariel y Garizurueta, 2005). Los autores de este trabajo consideran que el carácter integrador y sistémico de la cultura organizacional se determinará en el análisis de todas y cada una de las áreas y el personal que forme parte del centro educativo.

Llegado a este punto, los investigadores entienden por cultura organizacional en las universidades: *el sistema de valores, costumbres, normas, símbolos, creencias, procedimientos y lenguajes que regula dinámicas y comportamientos, que son compartidos con el paso del tiempo por sus miembros, que están en constante cambio y desarrollo, incluye aspectos de la dirección y el liderazgo que los identifica y diferencia del resto, marcando pautas en el clima de la institución, en las formas de pensar y hacer los procesos, y su consideración posibilita orientar a los directivos hacia la toma de decisiones acertadas y las posibilidades de cambio institucional.*

Como indicadores para el estudio de la cultura organizacional en las universidades serán considerados: valores, costumbres, normas, símbolos, creencias, procedimientos y lenguajes, estilos de dirección y liderazgo, nivel de influencia en el cambio organizacional, capacidad para la toma de decisiones acertadas y el clima, por ser los elementos en los que se percibe un mayor consenso por los investigadores de la cultura organizacional en los diferentes contextos, incluido el de las instituciones de educación superior y por considerarse que integran tanto los aspectos ambientales, regulatorios y subjetivos que se desarrollan en una universidad.

CONCLUSIONES

El análisis previamente realizado permitió arribar a las siguientes conclusiones:

A pesar de la amplia investigación en el campo de la cultura organizacional, persisten limitaciones en su abordaje en el contexto de las universidades. Los referentes teóricos vinculados a la cultura organizacional en estas instituciones son insuficientes y los que se encuentran, parten de indagaciones en Estados Unidos en su mayoría, lo que pudiera no necesariamente manifestarse de igual forma en otros continentes ni países como por ejemplo Cuba, con ideologías y sistemas muy diferentes.

En las investigaciones revisadas, no se ha llegado aún a un consenso de los elementos que se considerarán como indicadores para la evaluación de esta categoría, ni se contextualizan a las universidades, no se han logrado identificar las técnicas e instrumentos, ni la cantidad de ellos, que posibilitan una confiabilidad en la información que se obtiene de una categoría con un alto contenido subjetivo, no se identifican pesquisas que analicen la evaluación de esta categoría, lo que posibilitaría emitir juicios de valor, tomar decisiones para la mejora y elevar la calidad consecuentemente en estas instituciones.

La sistematización teórica y metodológica que se realizó permitió abordar presupuestos relativos a la conceptualización de la cultura organizacional en las universidades, la determinación de sus componentes como insumo para la elaboración de propuestas encaminadas a su evaluación y el reconocimiento de la necesidad de su estudio en el contexto universitario nacional y foráneo.

Las clasificaciones de la cultura organizacional que se proponen por los investigadores pueden ser tan variadas como cantidad de pesquisas se realicen. No existe una clasificación que haya sido valorada como la ideal o más completa para el estudio de la categoría, a pesar que la propuesta de niveles de Schein (1988) es una de las más citadas y es la que será asumida por los autores de este artículo.

Entre los componentes más usados en las diferentes clasificaciones, se encuentran: los valores, el liderazgo, el clima, los símbolos, las creencias, las normas, la comunicación y aspectos concernientes a los procesos de cambio.

Los autores de este trabajo consideran que los rasgos que identifican el concepto cultura son: a) está compuesta por elementos que distinguen una sociedad o grupo determinado, b) dentro de los elementos que se distinguen se encuentran aspectos subjetivos (valores, costumbres, creencias, hábitos) y objetivos (cualquier producto de la obra humana o de la naturaleza que identifica un espacio), c) es un constructo que regula dinámicas y comportamientos en la medida que surge y se desarrolla con la aprobación de ese grupo o sistema social y d) está en constante evolución y desarrollo.

Asimismo, se considera que la cultura organizacional en las universidades es: *el sistema de valores, costumbres, normas, símbolos, creencias, procedimientos y lenguajes que regula dinámicas y comportamientos, que son compartidos con el paso del tiempo por sus miembros, que están en constante cambio y desarrollo, incluye aspectos de la dirección y el liderazgo que los identifica y diferencia del resto, marcando pautas en el clima de la institución, en las formas de pensar y hacer los procesos, y su consideración posibilita orientar a los directivos hacia la toma de decisiones acertadas y las posibilidades de cambio institucional.*

Los componentes de la cultura organizacional que deben ser objeto de evaluación, como una herramienta de alto valor para su gestión en función de contribuir al alcance de los objetivos en las universidades son: valores, costumbres, normas, símbolos, creencias, procedimientos y lenguajes, estilos de

dirección y liderazgo, nivel de influencia en el cambio organizacional y capacidad para la toma de decisiones acertadas de los directivos y el clima.

BIBLIOGRAFÍA

Aguilar, A. (2009). El diagnóstico de “la” cultura organizacional o las culturas de la cultura. *Global Media Journal Edición Iberoamericana*, 6(11), 67-81.

Alabart, Y. (2003). Contribución al Diagnóstico de la Cultura Organizacional, en el sector empresarial cubano. (Tesis inédita de doctorado). Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echavarría”, La Habana.

Allaire, Y. y Firsirotu, M.E. (1984). Theories of organizational culture. *Organization studies*, 5(3), 193-226.

Añez, S. (2006). Cultura organizacional y motivación laboral de los docentes universitarios. *Revista de la Universidad Rafael Belloso Chacín, Centro de Administración de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 4(1), 102-126.

Aruca, A. (s/f). Estudios de la cultura organizacional en un conjunto de filiales universitarias pertenecientes a la Universidad de la Habana.

Aubert, G. (2015). Reflexiones sobre cultura organizacional y cambio. Grupo Desarrollo Humano. Desarrollo del liderazgo y coaching ejecutivo. En: <https://www.researchgate.net/publication/283461315>

Calderón, G. y Serna, H. (2009). Relaciones entre recursos humanos y cultura organizacional. Un estudio empírico. *Acta Colombiana de Psicología*, 12(2), 97-114.

Chávez, J. e Ibarra, J. (2016). Liderazgo y cambio cultural en la organización para la sustentabilidad. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 18(1), 138-158.

Dias, R. (2013). Cultura organizacional: cambios y desafíos. *Revista GPT Gestión de las Personas y Tecnología*, 18, 4-10.

Ferro, J. y otros. (2012). Caracterización de la cultura organizacional de una institución de educación superior. *Psicogente*, 15(27), 105-120.

García, M. y otros. (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, 9-29. Recuperado de: <https://www.researchgate.net/publication/282353614>

González, A. (2008). La cultura organizacional y su relación con los procesos de cambio en una instalación hotelera del destino turístico Varadero. (Tesis inédita de maestría). Universidad de la Habana, Cuba.

Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. Maidenhead, McGraw Hill. Versión en castellano: *Culturas y Organizaciones. El Software Mental*. Madrid: Alianza Editorial, 1999.

Kennedy, A. A. y Deal T. E. (1982). *Corporate culture. The rites and rituals of corporate life*. USA: Addison-wesley publishing Co.

Lezama, L. y Ruiz, S. (s/f). El sistema cultural y sociocultural en cultura organizacional.

Lozano, R. (2009). Gestión del cambio y cultura organizacional en la biblioteca pública. *Educación y biblioteca*, (170), 101-106.

Mávil, J.L.; Sangrariel, I y Garizurueta, M. (2005). Cultura organizacional: Reto y perspectiva de la Universidad Veracruzana. Ponencia presentada en el IX Congreso anual de la Academia de Ciencias Administrativas AC (ACACIA). Mérida, Yucatán, 18, 19, 20 de mayo del 2005.

Monroy, G. (2009). La cultura de las organizaciones y el desempeño de las personas. *Revista de la Universidad del Azuay*, (48), 25-82.

Montesinos, R. (s/f). Cambio e impacto en la cultura organizacional.

Ogbonna, E. y Harris, L.C. (2002). Managing organizational culture: Insights from the hospitality industry. *Human Resource Management Journal*, 12(1), 33-54.

Pedraza, L. y otros. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: Estudio fenomenológico. *Clío América*, 9(17), 17-25.

Pettigrew, A.M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24, 570-581.

Ramírez, L. (2012). Cambio de cultura organizacional con el empoderamiento de los colaboradores. (Tesis de licenciatura). Universidad de Medellín, Colombia.

Rodríguez, R. (2009). La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *Revista Invenio*, 12(22), 67-92.

Rodríguez, Y. (2012). Cultura de Aprendizaje: Un Programa de Entrenamiento Sociopsicológico. (Tesis inédita de maestría). Universidad de la Habana, Cuba.

Royo, C. (2005). Las competencias como herramienta para el cambio cultural en una organización bancaria. (Tesis doctoral). Universidad de Barcelona, España.

Schein, E. (1988). La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica. Barcelona: Plaza y Janés.

Serrate, A. y otros. (2014). Evaluación de la cultura organizacional y su incidencia en la efectividad grupal. *Ingeniería Industrial*, XXXV (1), 2-12.

Terán, O.E. y Lorenzo, J. (2011). Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral y la productividad de los trabajadores administrativos en instituciones de educación superior. *Omnia*, 17(1), p96-110.

Toca, C. y Carrillo, J. (2009). Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional. *Civilizar. Ciencias Sociales y Humanas*, 9(17), 117-135.

Tristá, B. (1997). Cultura organizacional, culturas académicas. *ANUIES*, 21(1), México.

Triviño, M. (2009). Propuesta de un programa de sensibilización cultural en una empresa de comidas rápidas. (Tesis inédita de maestría). Universidad de la Habana, Cuba.

Zaldívar, Y. (2008). Caracterización de la Cultura Organizacional y el Liderazgo en la UEB Comercio y Gastronomía Aeroportuaria Habana de una empresa orientada a la excelencia. (Tesis inédita de maestría). Universidad de la Habana, Cuba.

