

Cultura y estrategia en las instituciones de educación superior

Culture and strategy in higher education institutions

Mirna Ileri Sánchez Gómez*

msanchez@delasalle.edu.mx

María Teresa de la Garza Carranza**

teresa.garza@itcelaya.edu.mx

Universidad de La Salle Bajío. León, Guanajuato. México.
Instituto Tecnológico de Celaya.
Celaya, Guanajuato. México.

Artículo recibido: 10/09/2013

Aceptado para publicación: 24/10/2013

Resumen

La presente investigación tiene el objetivo de identificar la congruencia entre la cultura organizacional predominante y la planeación estratégica de las instituciones de educación superior (IES), de un estado del occidente de la república Mexicana. La metodología utilizada se apoya en un paradigma de investigación mixto, con la aplicación de un instrumento de evaluación validado (OCAI) y una aproximación metafórica. Esto tiene relevancia, debido a que las IES —como entidades sociales— se comportan de acuerdo a su cultura organizacional desarrollada y aceptada a través del tiempo, teniéndose en consecuencia, que si se encuentra alineada con los objetivos y metas organizacionales, tendrán mayor facilidad para adaptarse a un mundo cambiante y competitivo, además de tener indicadores positivos de eficiencia.

Palabras clave: cultura organizacional, desempeño organizacional, gestión, instituciones de educación superior, paradigma de investigación mixta.



Abstract

This research study had the objective to identify and determine the relationship between the dominant organizational culture and strategic planning made by Higher Education Institutions (IES, in Spanish) from a western state of Mexico. This was a mixed-research study that used a validated measurement tool (OCAI) and a metaphorical approach. This is important since IESs are social entities and behave accordingly thanks to their organizational culture developed and accepted throughout the time. If this culture is aligned with organizational objectives and goals and shows positive signs of efficiency, these institutions will adapt easier to a changing and competitive world.

Keywords: organizational culture, organizational performance, management, higher education institutions.

Introducción

Las funciones sustantivas que se realizan en las IES son determinantes para el desarrollo de los países; por esa razón, en la última década del siglo pasado e inicios del actual, el debate sobre su futuro ha sido estratégico en un contexto caracterizado por nuevas demandas que se plantean en la sociedad del conocimiento, lo que justifica la relevancia de analizar las características de las IES y la necesidad de revisarlas y transformarlas.

Para garantizar la viabilidad de las IES y un desempeño caracterizado por indicadores positivos de eficiencia, se requiere que se constituyan en organizaciones que aprenden continuamente y que innoven sus procesos y estructuras; ya que la calidad, está correlacionada con la continua innovación tanto en el ámbito académico como en los procesos de gestión.

En este contexto, la gestión organizacional debe entenderse, como el proceso mediante el cual se movilizan recursos, incluidos los simbólicos y otros contenidos culturales, con la finalidad de lograr la coherencia entre la cultura y la estrategia, además de la cohesión de los miembros de la comunidad educativa en torno al proyecto académico. Esto toma relevancia en un contexto del sistema de educación superior, que de acuerdo a Ibarra (2005, p. 23), se tiene que “el pasado de la gestión de los negocios se encuentra en el presente del manejo de la universidad”.

Lo que implica que las IES como entidades sociales, se comportan de acuerdo a su cultura organizacional desarrollada y aceptada a través del tiempo, teniéndose en consecuencia, que si está alineada con la planeación estratégica, éstas tienen mayores probabilidades de responder a las expectativas que la sociedad ha puesto en ellas (De La Garza, 2007).

La supervivencia y adaptación de las instituciones de educación superior, están determinadas -entre otros factores- por la resolución de conflictos organizacionales originados por los cambios que le exige la sociedad. Es precisamente, la cultura organizacional la que permite resolver este tipo de conflictos, permitiendo así su supervivencia y adaptación al medio que las rodea (Tomás & Rodríguez, 2009).

Toda gestión de cambio organizacional y en particular en las IES, supone un proceso de planeación estratégica que de rumbo a las instituciones hacia el logro de su misión y que desarrolle una visión de futuro compartida. Todo esto encaminado a cumplir el compromiso social, inherente a toda institución educativa.

Lo anterior justifica la relevancia de analizar la congruencia entre la cultura organizacional y la planeación estratégica de las IES que cuentan con reconocimientos de calidad, entre otros: acreditaciones de las instituciones y sus programas académicos, certificaciones de sus procesos administrativos y/o premios de calidad; para poder identificar fortalezas en su estilo de gestión. Esta investigación ayudará a diseñar estrategias que ayuden a las IES a cumplir con sus funciones sustantivas con resultados en sus indicadores que sean comparables con indicadores de desempeño a niveles internacionales.

1. Marco contextual

La educación superior comprende los estudios posteriores al bachillerato, se imparte en instituciones públicas y privadas, y tiene por objeto la formación en los niveles de técnico superior universitario o profesional asociado, licenciatura, especialidad, maestría y doctorado. Las (IES) realizan una o varias de las siguientes funciones sustantivas: docencia, investigación científica, humanística y tecnológica; estudios tecnológicos; y extensión, preservación y difusión de la cultura, según la misión y el perfil tipológico de cada una.

El Bajío mexicano, cuenta con un sistema de educación superior amplio y diverso, que abarca IES públicas y privadas, tales como universidades, institutos tecnológicos, universidades tecnológicas, universidades politécnicas, universidades pedagógicas, centros de investigación, escuelas normales y centros de formación especializada.

Montaño (2000, p. 23) define a las universidades como “Instituciones sensibles al cambio económico y social, que han sufrido transformaciones radicales en el corto plazo, que tienen una incorporación creciente de ideología empresarial y cuentan con una gran diversidad de formas estructurales”, en su investigación donde caracteriza algunos tipos de organizaciones mediante una aproximación disciplinaria, dada por los estudios organizacionales.

Se tiene que tomar en cuenta, que las IES son organizaciones con características y fines particulares que las hace diferentes a otras organizaciones, por lo que se debe de acercarse a su estudio, con un planteamiento que reconozca y tenga en cuenta estas peculiaridades, sobre todo para evitar el error de intentar transferir de forma mecánica los modelos, esquemas y planteamientos estudiados y experimentados en otras realidades organizativas, como son las empresas y el gobierno.

Una de las exigencias que tienen las instituciones de educación, es el adaptarse a un entorno cambiante y competitivo, que ha ocasionado de acuerdo a Ibarra (2002), una modernización de las instituciones, que se ha constituido como un momento de ruptura radical, que implica la construcción de una universidad sustancialmente diferente a la que se había conocido anteriormente, para atender las exigencias sociales y económicas implicadas en el nuevo ciclo de integración global.

De acuerdo a la ANUIES (2000), se deben tomar en cuenta las siguientes acciones para transformar y mejorar la calidad de las instituciones de educación superior, las cuales están influidas -entre otras cosas-, por la cultura organizacional: Mejorar el perfil del profesorado y consolidar cuerpos académicos, ampliar su cobertura, mejorar su eficiencia, mejorar la pertinencia de los programas académico, fortalecer la vinculación, ampliar y fortalecer la capacidad para generar y aplicar el conocimiento, impulsar la innovación, sustentar la operación de las IES en redes de colaboración y mejorar la gestión administrativa y académica.

Esto dependerá en gran medida, del tipo de cultura organizacional que tengan y de cómo los directivos realicen ajustes en ésta para poder cumplir con su planeación estratégica.

2. Dimensión teórica

2.1. La cultura organizacional

El concepto de cultura tiene sus orígenes en las ciencias sociales como la antropología, la sociología, la historia, etc. Por ejemplo, en la antropología define a la cultura como (Malinowski, 1984):

El conjunto integral constituido por los utensilios y bienes de los consumidores, por el cuerpo de normas que rige los diversos grupos sociales, por las ideas y artesanías, creencias y costumbres. Ya consideremos una muy simple y primitiva cultura o una extremadamente compleja y desarrollada, estaremos en presencia de un vasto aparato, en parte material, en parte humano y en parte espiritual con el que el hombre es capaz de superar los concretos, específicos problemas que lo enfrentan. (p. 56).

La cultura es parte fundamental de todo grupo social, por lo que los grupos humanos organizados, coordinados y dirigidos hacia un objetivo común -las organizaciones- poseen cultura. Según uno de los principales estudiosos sobre el concepto de cultura organizacional, Edgar Schein (1985) esta se entiende como:

Un patrón de suposiciones básicas compartidas que el grupo aprende al solucionar sus problemas de adaptación externa e integración interna, que se ha trabajado lo suficiente para ser considerada válida y, entonces, puede ser enseñada a nuevos miembros a través de la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas. (p. 9).

Por lo su importancia, es fundamental que los directivos de las IES pongan mayor atención a elementos tales como creencias, valores y normas, así como a los aspectos simbólicos de su administración, ya que el conocimiento de la cultura organizacional, cuya comprensión es incluso parte fundamental del proceso de gestión, les permite actuar de forma estratégica y eficiente dentro de la organización (Schein, 1984).

La cultura se manifiesta en elementos observables como los artefactos materiales y en elementos simbólicos, como mitos, rituales, historias, leyendas y un lenguaje especializado, además de elementos no observables como son los

valores y representa el aglutinante social o normativo que mantiene unida a una organización. En ese mismo sentido, expresa los valores o ideales sociales y creencias que los miembros de una organización llegan a compartir.

La importancia estratégica de la cultura organizacional ha sido tema de interés desde los años 80, ya que se ha demostrado que es un elemento predictivo de la sustentabilidad a largo plazo de las organizaciones (Cameron & Quinn 1999, Kotter & Heskett 1992, entre otros). Se reconoce a la cultura como factor determinante de prácticamente todas las variables y los resultados individuales y de grupo en la organización -entre éstos el clima organizacional- entonces, al caracterizar la cultura también se puede describir su influencia en los procesos organizacionales.

Al igual que los individuos que enfrentan amenazas, incertidumbres y ambigüedades reafirman su propio comportamiento habitual redoblando esfuerzos (Staw & Sandelands & Dutton, 1981; Weick, 1984), las organizaciones también tienden a responder a los cambios reafirmando lo esencial de sus valores culturales. La función de la cultura en una organización de acuerdo a su tipología es (Diez, 2001):

Epistemológica. Permite estructurar el estudio de la organización como fenómeno social.

- **Adaptativa.** Apoya a lograr una comprensión común sobre su problema de supervivencia, que se deriva de su más esencial sentido sobre su misión central o “razón de ser”.
- **Legitimadora.** Transmite un sentimiento de identidad a los miembros de la organización.
- **Instrumental.** Es el instrumento ideal para conseguir la gestión eficaz de una organización a través de una manipulación más sutil que las técnicas jerárquicas de las teorías de la racionalidad eficientista.
- **Reguladora (controladora).** La cultura se convierte en guía informal de comportamiento, indicándoles lo importante y cómo se hacen las cosas.
- **Motivadora.** Los valores compartidos generan cooperación, motivan al personal, facilitan el compromiso con metas relevantes, facilitan el compromiso con algo mayor que los intereses propios de cada uno de los individuos de una organización.
- **Simbólica.** Comprende, resume, y expresa los valores o ideales sociales y las creencias que comparten los miembros de la organización.

La cultura de una organización no está presente en un inicio ya que se va conformando gradualmente, teniéndose que la cohesión de grupo facilita su creación, facilitando la apropiación de características comunes a la actuación y los valores. Para que se conforme una cultura fuerte, es importante que la organización tenga una misión clara, objetivos alineados a la misión, estructuras organizacionales que permitan el cumplimiento de objetivos, un sistema de información, además de un sentido crítico para mejorar los procesos y estructuras que no concuerden con los objetivos.

Un elemento clave en la conformación de la cultura, lo constituye la visión del mundo de los fundadores y la per-

manencia de sus líderes, ya que en el caso de que exista, una gran rotación, difícilmente se llega a consolidar una cultura, asunto que se confirma de forma muy evidente en la investigación; pues son los fundadores, quienes definen la forma de actuación en la organización ante los problemas de adaptación que puedan surgir. Esta influencia es muy importante en la etapa inicial de las organizaciones y va decayendo su importancia a medida que los diferentes miembros de la organización adquieren experiencia y encuentran sus propias soluciones.

Las normas formales y regulaciones para guiar el comportamiento de los empleados pierden importancia en las organizaciones que cuentan con fortaleza en su cultura, ya que las directrices se interiorizan cuando se acepta la cultura y, cuando a través de una amplia aceptación y puesta en práctica de los valores y las creencias, esto se ve manifestado y plasmado en la manera de actuar y decidir en el entorno organizacional.

Por todo lo anterior, se puede decir que la cultura organizacional refuerza la continuidad y la coherencia en las organizaciones a través de un conjunto claro de valores consensuados y se constituye en un elemento de importancia estratégica, ya que se ha demostrado que es un elemento predictivo del desempeño de las organizaciones.

2.2. Medición de la cultura organizacional

Cada vez está tomando mayor importancia el caracterizar y administrar la cultura organizacional en general y en las IES en particular, por una parte, atendiendo a la necesidad de cohesionar a los diferentes grupos de las instituciones, así como por otra parte, como un elemento que les permite adaptarse al cambio, así como, mantener la estabilidad para enfrentar el incremento de la turbulencia en el ambiente externo, como resultado de las exigencias de la sociedad, los organismos acreditadores o bien las consideraciones de estrategia interna que enfrentan los directivos de las instituciones.

Para lograr la eficiencia de las organizaciones y a la vez, el bienestar de los individuos que la conforman; resulta indispensable realizar investigación que ofrezca la certeza de un conocimiento real de los elementos que conforman la cultura organizacional, ya que los factores que determinan la cultura de un grupo se construyen en forma paralela al desarrollo del grupo que los genera.

Desde la perspectiva de esta investigación, se entiende que el estudio de un constructo tan complejo como el de la cultura organizacional, requiere de instrumentos y estrategias variadas, que permitan acercarse al objeto de estudio (Scott & Mannion & Davies & Marshall, 2003). Por ejemplo, para hacer comparaciones entre las culturas de diferentes IES, es posible usar la aproximación cuantitativa, por lo que es muy importante que los participantes respondan a una encuesta que reporte valores subyacentes y suposiciones (cultura) y no actitudes superficiales o percepciones (clima).

Para llevar a cabo la presente investigación, se realizó un análisis de las características, fortalezas y limitaciones de algunos de los instrumentos usados para analizar la cultura organizacional de manera cuantitativa, como son: Inventario de cultura organizacional (Cooke & Lafferty 1987; Thomas et. all., 1990; Seago 1997; Ingersoll et. all., 2000), Investigación de la cultura organizacional (Tucker & McCoy & Evans 1990), Seis dimensiones de cultura organizacional (Beugelsdijk & Koen & Noorderhav, 2006), CICOU (Tomás & Rodríguez, 2009) y OCAI (Instrumento para la evaluación de la cultura organizacional) (Cameron & Quinn, 1999).

También se pueden aplicar otras técnicas cualitativas, como son: la observación participante, la entrevista, el focus group, etc. En esta investigación se realizó el análisis de contenido, mediante una aproximación metafórica, mediante la cual se investigaron patrones de lenguaje en los textos de la planeación estratégica de las instituciones de educación superior participantes en la investigación (misión, visión, valores, lema y en su caso políticas de calidad).

3. Dimensión metodológica

El objetivo de la investigación es identificar con los miembros de la comunidad universitaria, el tipo de cultura organizacional que tienen las instituciones de educación superior que cuentan con reconocimientos de calidad, y comparar los resultados con la planeación estratégica, para identificar si existe congruencia.

El estudio de la cultura organizacional en las instituciones de educación superior, corresponde al paradigma interpretativo y se apoya en una metodología mixta que integra los enfoques cuantitativo y cualitativo en diferentes momentos. La construcción del conocimiento se basa en la obtención de datos de diferentes fuentes y la sistematización del análisis consecuente, para lograr un nivel de explicación que permite comprender el fenómeno de la cultura organizacional; no predecirlo, ni controlarlo, solamente comprenderlo para analizar su congruencia con la planeación estratégica de las IES. Por lo que para medir la cultura organizacional en las IES, a un nivel de análisis organizacional, se siguieron las siguientes estrategias:

- **Aproximación metafórica**, en la cual se investigaron patrones de lenguaje en los textos de la planeación estratégica de las Universidades, para descubrir patrones culturales.
- **Aproximación cuantitativa**, en la cual mediante un cuestionario se evaluaron dimensiones particulares de la cultura. Esta aproximación cuantitativa, nos permitió considerar múltiples puntos de vista para evaluar los atributos de la cultura organizacional.

Para la aproximación cuantitativa, se aplicó una encuesta al personal de las IES seleccionadas, tomando en cuenta tres estratos de la comunidad educativa: directivos, personal docente y personal de apoyo administrativo. Se aplicaron 350 encuestas en las siete instituciones participantes

en la investigación. Para procesar la información, se realizó un análisis estadístico con el software SPSS, donde se aplicaron tanto métodos descriptivos (media, desviación estándar y gráficas polares), como inferenciales (análisis de varianza, para el caso de encontrar diferencia de medias, y en su caso, se aplicó la comparación por pares mediante LSD y Tukey para encontrar grupos homogéneos) y finalmente, se contrastaron con los resultados de la aproximación metafórica.

En el presente proyecto de investigación, se decidió utilizar el Instrumento de Valoración de la Cultura Organizacional OCAI (Cameron & Quinn, 1999) como base del análisis cuantitativo, principalmente porque cuenta con las siguientes características:

Se ha encontrado que este instrumento es útil y certero en el diagnóstico de aspectos subyacentes de la cultura, en su aplicación se ha encontrado que predice el desempeño organizacional. Ha sido probada su validez y confiabilidad en organizaciones de diferentes sectores.

Cameron y Ettington (1988), revisaron una larga lista de definiciones de cultura organizacional publicadas y notaron que en la mayoría de casos se adopta la perspectiva sociológica funcional de la definición de cultura, que es la que adopta el OCAI.

El marco de referencia de los valores en competencia, que es el fundamento del OCAI, describe los elementos centrales de la cultura organizacional en lugar de atributos del clima organizacional. Se evalúa “cómo son las cosas” en la organización en lugar de “cómo sienten los individuos que son”.

El OCAI captura la estructura subyacente de los arquetipos psicológicos en sus dimensiones centrales. Esto es, se evalúa la cultura organizacional usando el marco de referencia de los valores en competencia en la estructura fundamental de la organización que es usado por la gente cuando obtienen, interpretan y escriben conclusiones acerca de la información (Cameron & Quinn, 1999).

Las seis dimensiones que sirven de base para el OCAI son:

1. Las características dominantes de la organización, que indican cómo es la organización.
2. El liderazgo organizacional y cómo se transmite en la organización.
3. La administración de los empleados o el estilo que caracteriza cómo los empleados son tratados y cómo es el ambiente de trabajo.
4. La cohesión organizacional o mecanismos que crean lazos que mantienen unida a la organización.
5. El énfasis estratégico, que detecta qué puntos principales conducen la estrategia organizacional.
6. El criterio de éxito, que determina cómo se define la victoria y qué se recompensa.

En conjunto estas dimensiones reflejan los valores fundamentales de la cultura y los supuestos implícitos acerca de cómo la organización funciona. Con las dimensiones

que este instrumento evalúa, se identifican cuatro tipos de cultura organizacional:

1. Participación y compromiso organizacional (cohesión, moral y desarrollo de recursos humanos).
2. Innovación y creatividad (estar a la vanguardia en cuanto a desarrollo tecnológico e innovación).
3. Competencia y productividad (participación en el mercado, logro de metas y objetivos).
4. Control y eficiencia (eficiencia, fechas límite y funcionamiento estable).

En la investigación se tomó en cuenta lo siguiente:

- a. Se incluyeron las instituciones de Educación Superior que son miembros de la Comisión Estatal para la Planeación de la Educación Superior (COEPES) de un estado del occidente de la República Mexicana, que es la instancia que agrupa a las IES del Estado, que cumplen estándares de calidad educativa.
- b. Se tomó una muestra representativa de instituciones de los diferentes subsistemas educativos, tomando en cuenta: un nivel de confianza del 95%, una desviación estándar de 1.5 tomando en cuenta otros sectores de la región¹ y se consideró como el error máximo permitido de uno; que es la cantidad de error que como investigador se decidió aceptar, de acuerdo a la escala del instrumento.
- c. Para los permisos de aplicación, se contactó con cada uno de los Rectores o Directores de las instituciones y se les entregó una carta de confidencialidad de la información obtenida de la investigación y un compromiso de uso con fines académicos.
- d. Para utilizar este instrumento y adaptarlo al idioma español, se siguió el procedimiento metodológico recomendado, por lo que fue traducido del inglés al español y del español al inglés, para identificar desviaciones sobre los ítems; adicionalmente se adaptó el instrumento, utilizando términos e indicadores referentes a una organización educativa y en particular a una institución de educación superior, tal como se muestra en la siguiente tabla:

Para probar la confiabilidad y validez del instrumento en el contexto de las instituciones de educación superior, se realizó un piloteo, aplicando encuestas en una de las universidades participantes. Para comprobar la confiabilidad del OCAI en el estudio de la cultura organizacional de las IES, con los datos obtenidos del piloteo, se calculó la alfa de Cronbach para cada tipo de cultura y se tuvieron los siguientes resultados, que muestran que el instrumento tiene un nivel adecuado de confiabilidad:

Para verificar la validez del instrumento en esta investigación, con los resultados del piloteo, se calcularon los valores promedio de los cuatro tipos de cultura y se llegó a la misma conclusión de Cameron y Freeman (1991), de que el OCAI mide los cuatro tipos de cultura organizacional y que existe una cultura dominante.

Tabla 1. Adecuación del instrumento para el diagnóstico de la cultura organizacional de las IES.

Término original	Adecuación a las IES
Organización	Institución de educación superior.
Innovación y toma de riesgos	se hacen mejoras en: planes y programas de estudio, metodologías de enseñanza-aprendizaje, procesos administrativos, etc.
Resultados	se busca tener más alumnos, mejores indicadores educativos como son eficiencia terminal, titulación, etc.
Controlado y estructurado	Se tienen procedimientos y se busca que se sigan, se tienen controles específicos en todos los niveles jerárquicos, etc.
Líderes	Rector, directores, coordinadores y/o jefes de departamento.
Puesto operativo	Docentes.
Tipo de organización	Autónoma. Estatal. Federal. Privada. De formación de docentes. Otros (especifique) _____.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2. Prueba de confiabilidad del OCAI

Cultura	Alpha de Cronbach
Participación y compromiso.	.837
Innovación y creatividad.	.706
Competencia y productividad.	.873
Control y eficiencia.	.707

Fuente: Elaboración propia.

4. Resultados

En la siguiente tabla se resumen los principales hallazgos encontrados:

Tabla 3. Resultados del análisis de la cultura organizacional de las IES

Institución	Cultura predominante encontrada con el OCAI (Análisis descriptivo-gráficas polares)	Diferencia entre culturas (Análisis inferencial-análisis de varianza)	Cultura declarada en los documentos estratégicos (Anexo 8, tablas 11 a 17)	Fortaleza de congruencia (Congruencia entre la cultura declarada y la vivida)
Institución de Formación de docentes (Anexo 1, tabla 4)	Control y eficiencia.	Sí	Control y eficiencia	Sí
Institución privada uno (Anexo 2, tabla 5)	Participación y compromiso organizacional.	Sí	Participación y compromiso organizacional	Sí
Institución privada dos (Anexo 3, tabla 6)	Participación y compromiso organizacional.	Sí	Participación y compromiso organizacional.	Sí
Instituto Tecnológico (Anexo 4, tabla 7)	Competencia y productividad.	Sí	Competencia y productividad.	Sí
Universidad Pública Facultad uno (Anexo 5, tabla 8)	Participación y compromiso organizacional.	No	Participación y compromiso organizacional.	Sí
Universidad Pública Facultad dos (Anexo 6, tabla 9)	Control y eficiencia.	No	Participación y compromiso organizacional.	No
Universidad Tecnológica (Anexo 7, tabla 10)	Competencia y productividad.	Sí	Competencia y productividad.	Sí

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a la tabla anterior, se puede concluir que en las Instituciones de Educación superior estudiadas, coexisten los cuatro tipos de culturas organizacionales (participación y compromiso organizacional, competencia y productividad, innovación y creatividad además de control y eficiencia), pero existe una que predomina sobre las demás.

Este resultado concuerda con lo indicado por Schein (1985) las organizaciones tienden a desarrollar una cultura organizacional dominante a lo largo del tiempo y la adaptan en respuesta a los desafíos y cambios en el ambiente. Al hacer el análisis inferencial (ANOVA), es interesante hacer notar que de las siete instituciones estudiadas, dos muestran que no tienen una cultura predominante². Deal

y Kennedy (1982) encontraron que, la eficiencia organizacional esta correlacionada con una cultura fuerte. Por otro lado, cinco de las instituciones analizadas cumplen con la característica de tener una cultura organizacional predominante.

En el estudio predomina la cultura tipo participación y compromiso organizacional, ya que tres instituciones muestran ese tipo de cultura. Esto concuerda con los resultados internacionales (Cameron & Quinn, 1999).

Este tipo de cultura se rige por aspectos sociales. Según Wilkins y Ouchi (1983), para que se desarrolle el grupo como mecanismo de control organizacional, se requiere una larga historia y afiliación entre los miembros de la organización, que los miembros la reconozcan como la única y la mejor alternativa de organización para su trabajo, y que los grupos o miembros tengan contacto con el mayor número de grupos en la institución.

Para que el pensamiento colectivo del grupo impacte a la efectividad de la organización, es necesario que éste presente la creencia compartida de que este tipo de cultura ayudará al bienestar grupal y de que el esfuerzo conjunto es la única forma de alcanzar el interés individual. Aunque la formación de las condiciones para que se desarrolle el grupo como control social está en función del tiempo, lo más natural es que el grupo social o clan sea más efectivo en ambientes dinámicos de alta incertidumbre, en donde se requiere una uniformidad en el pensamiento colectivo. En ambientes estables o de baja incertidumbre, el grupo como forma de control organizacional, haría lentos los movimientos hacia la efectividad.

Enseguida predominan las culturas tipo competencia y productividad (dos instituciones) y control y eficiencia (dos instituciones); en los estudios revisados, la cultura de mercado es la que presenta menos incidencia en las organizaciones (Cameron & Quinn, 1999). En un estudio de Cameron y Ettington (1988), se encontró que la efectividad de la organización está más asociada con el tipo de cultura que presenta, que con la congruencia o con la fortaleza de esa cultura.

Hay que resaltar que en ninguna institución de educación superior predomina la cultura tipo innovación y creatividad, que sería recomendable principalmente para las IES enfocadas a la generación y transmisión del conocimiento.

Entre las instituciones estudiadas que se encuentran dentro del mismo subsistema, no se descubrió el mismo perfil cultural, aunque en el caso de las IES privadas se ven varias coincidencias; pero hay que hacer notar que ambas tienen historias de fundación similares, una tradición de más de 300 años y una mística cristiana.

En cuanto a la fortaleza de la congruencia entre la cultura organizacional declarada y la cultura vivida en las IES (resultado de la investigación cualitativa y cuantitativa), se tiene que seis de las instituciones muestran congruencia entre su planeación estratégica y el tipo de cultura predominante. Kotter y Heskett (1992) encontraron que el factor que más diferencia a las organizaciones de alto desempeño y un conjunto de organizaciones de bajo desempeño es la

fortaleza de la congruencia, es decir que la cultura se encuentra alineada con la estrategia.

Como se mencionó en un principio, este proyecto de investigación se planteó desde un paradigma cuantitativo y cualitativo. El análisis cualitativo fue realizado a través de un análisis de contenido de la filosofía de las instituciones (Visión, Misión, valores y políticas de calidad) información consultada en las páginas web institucionales, como se muestra en el anexo 8.

La información obtenida a partir del diagnóstico arroja datos más precisos que permiten inducir una serie de supuestos en torno a los procesos de significación que se dan al interior de las instituciones de educación superior, y cómo éstos difieren en función de los grupos que conviven en su interior, en función, entre otras cosas, de su ubicación en la estructura organizacional y los valores del grupo al que pertenecen.

Conclusiones

Las instituciones de educación superior son un bien social, ya que son las responsables de la generación y transmisión de los conocimientos, además de la difusión de la cultura, elementos fundamentales para el desarrollo sustentable del país; por lo que hay que resaltar la importancia que tienen, en una sociedad donde uno de los activos más importantes es el conocimiento. En el país la importancia que tienen este tipo de instituciones es primordial, ya que se atiende alrededor del 29% de los jóvenes entre los 19 y los 23 años (excluyendo el posgrado).

Caracterizar la cultura organizacional de las instituciones de educación superior, es algo complejo desde el punto de vista conceptual, por lo que no puede ser identificado con un solo instrumento o estrategia, sino que se coincide con diversos estudiosos del tema (Scott & et. al., 2003), en que se deben incluir varias fuentes de información complementarias. No obstante, se considera que la aplicación de un instrumento de diagnóstico probado y el análisis metafórico de las filosofías institucionales, constituyen un primer acercamiento válido a la complejidad de la cultura organizacional de las IES.

La búsqueda de modelos metodológicos en el ámbito organizacional para abordar el fenómeno de la cultura, permitió reconocer la escasa difusión de trabajos originales de autores latinoamericanos, que aborden el tema de la cultura organizacional de manera específica, sobre todo en lo que respecta a los relacionados con las instituciones educativas; y por otro lado, la disparidad existente entre la abundante producción teórica que ha cobrado auge en las revistas científicas, principalmente norteamericanas, y la escasa elaboración metodológica que asegure el conocimiento de los conceptos que forman el constructo de la cultura como objeto de estudio.

El reconocimiento de culturas subyacentes al interior de las instituciones de educación superior, plantea una reflexión obligada en torno al proceso de construcción de los modelos mentales que sustentan esas culturas, entendi-

dos éstos como los supuestos hondamente arraigados, las generalizaciones y las imágenes que influyen en el modo de comprender el mundo y de actuar en el cumplimiento de sus funciones sustantivas, aun cuando muchas veces no se tenga consciencia de ellos, ni de sus efectos sobre las instituciones.

Así pues, la cultura organizacional se constituye en una herramienta fundamental para los directivos de las IES, ya que facilita la eficiencia organizacional. Por lo que resulta necesario, realizar estudios de diagnóstico de los diversos tipos de organización que existen en las instituciones de educación superior, a través de la expresión de la cultura que representan.

Se tiene como resultado de la investigación, que en las IES analizadas, los cuatro tipos de cultura organizacional descritos por Cameron y Quinn (1999) coexisten. Es tarea de sus directivos identificar y planear en qué grado deben de existir, para poder lograr una cultura organizacional fuerte que permita a las instituciones tanto públicas, como privadas, ser más eficientes en el corto y largo plazo. Ante esta evidencia que resalta en nuestra investigación de que coexisten distintos modelos mentales bajo la capa superficial llamada, cultura organizacional, esto obliga a reconocerlo como punto de partida del diseño de estrategias, la construcción de una visión compartida, una imagen de futuro basada en las metas, los valores, los objetivos, y una misión capaz, por su legitimidad y consenso de unir a la comunidad educativa en torno a una identidad y una aspiración común.

Entonces, el quehacer de los directivos de las IES, no residirá únicamente en ocuparse de preservar estructuras, ya que en un contexto de extrema competitividad y cambio en el entorno nacional e internacional, pudieran llegar a ser obsoletas o disfuncionales; sino en estudiar nuevos patrones de desempeño. Por lo que se recomienda reforzar acciones para facilitar la conformación de una cultura acorde a la tipología de cada institución educativa, lo cual redundará en la mejora de los indicadores educativos.

Para las instituciones de educación superior, orientadas primordialmente a la transmisión, generación y aplicación del conocimiento, se recomienda a los directivos re-direccionar sus instituciones hacia una cultura tipo innovación y creatividad, que se caracteriza por el desarrollo de nuevos productos, por lo cual se promueven las actitudes emprendedoras. Como se pudo observar en los resultados, este tipo de cultura no tiene que limitar la participación

de otros tipos de cultura, ya que las instituciones pueden conservar sus tradiciones más arraigadas (culturas desarrolladas a través de su historia) en tanto se desarrolla una cultura de innovación.

Otro objetivo de la investigación, fue el estudio de la fortaleza de la congruencia entre la cultura declarada —en la planeación estratégica— y la vivida en las IES, ya que se ha demostrado que en las organizaciones que tienen un alto desempeño, la cultura se encuentra alineada con la estrategia. Por lo que los directivos de las IES, deberán trabajar en esta alineación. Para la implementación de aquellas estrategias que apoyen a desarrollar una cultura organizacional fuerte y alineada a las expectativas organizacionales, es necesario desarrollar en los directivos las competencias administrativas adecuadas para facilitar las iniciativas de cambio, con la conciencia que son cambios a largo plazo, pero que impactarán directamente en los indicadores de desempeño.

Se recomienda a partir de este estudio que los directivos de las IES trabajen para poder construir una cultura organizacional fuerte, que les permita cumplir con sus funciones sustantivas con índices altos de calidad y aquellas que ya cuentan con ésta, se les recomienda conservarla y procurar desarrollar una cultura de tipo innovación y creatividad, que apoye el avance científico y tecnológico del país.

En conclusión la investigación confirma que las universidades son organizaciones complejas, con características específicas y claramente diferenciadas de cualquier otro tipo de organización y que condicionan su cultura organizacional (Bartell, 2003) debido a diversos factores entre otros: objetivos confusos y difíciles de medir; marcada diversidad disciplinar y cultural, diferencias entre el profesorado y el personal de administración y servicios que dificultan la resolución de problemas. En suma, el entorno en el que se desarrollan las instituciones es altamente complejo, cambiante y exigente (Tomás & Rodríguez, 2009).

Lo anterior permite abrir nuevas interrogantes y es a su vez el producto adicional y siempre valioso, de un esfuerzo de investigación que pretende servir como punto de partida para nuevas aproximaciones, cada vez más puntuales, al fenómeno de la cultura organizacional como un proceso mediante el cual los individuos asignamos un sentido a nuestra praxis y desde donde se puede medir el grado de desarrollo que tiene una organización en general y en particular las instituciones de educación superior. ©

Autoras:

Mirna Ileri Sánchez Gómez. Licenciatura en Física en la Universidad Autónoma Metropolitana, Maestrías en ingeniería en la Universidad Autónoma de México y en Sistemas de Calidad en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Doctor en Administración de la Universidad Autónoma de Querétaro. Ha obtenido becas para estudios en gestión educativa por: la AIUL (Italia); OEA-UNED (España); BID (Chile). Directora de Posgrado y Educación Continua en la Universidad de La Salle Bajío. Profesora de Tiempo Completo y de asignatura en los niveles de licenciatura y posgrado.

María Teresa de la Garza Carranza. Ing. Industrial y de Sistemas por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Maestro en Ciencias en Liderazgo Educativo en Florida International University, Doctor en Ciencias con Especialidad en Ciencias Administrativas por el Instituto Politécnico Nacional. Recientemente ocupó el puesto de subdirectora académica del Instituto Tecnológico de Celaya donde actualmente es Profesora e Investigadora. Actualmente es miembro del sistema nacional de investigadores nivel 1.

Notas

1. De acuerdo a la teoría del muestreo, se tiene, que cuando no se conoce la desviación estándar, se puede usar el valor encontrado en estudios similares. En este caso, se utilizó el valor encontrado en un estudio de la Cultura Organizacional en empresas del bajío (De La Garza, 2007).
2. En el análisis de varianza se hizo una comparación entre los promedios de las culturas y no muestran diferencia estadísticamente significativa, con un nivel de confianza del 95%.

Bibliografía

- Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior ANUIES. (2000). *La Educación Superior en el siglo XXI líneas estratégicas de desarrollo*. México.
- Bartell, Marvin. (2003). *Internationalization of universities: a university culture-based framework*. Higher Education, 45, 43-70.
- Cameron, Kim & Quinn, Robert. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, Addison-Wesley.
- Cameron, Kim & Ettington, Deborah. (1988). *The conceptual foundation of organizational culture*. Higher Education: Handbook de Theory and Research, New York: Agathon Press.
- Cameron, Kim & Freeman, Sarah & Mishra, Aneil. (1991). Best practices in white-collar downsizing: Managing contradictions. *Academy of Management Executive*, 5, 57-73.
- Deal, Terrence & Kennedy, Allan. (1982). *Corporate cultures: The rights and rituals of corporate*. Addison-Wesley, Boston, MA.
- De La Garza, María Teresa. (2007). Estudio de la cultura organizacional central de México. *Revista Mexicana del Trabajo y la previsión social*, 7, 5-75.
- Diez Gutiérrez, Enrique Javier. (2001). La organización educativa, estrategias de análisis e innovación. Ed. Ediversitas. Sevilla.
- Ibarra Colado, Eduardo. (2002). La “nueva universidad” en México: transformaciones recientes y perspectivas. *Revista Mexicana de investigación Educativa*, vol 7, 14, 75-105.
- Ibarra Colado, Eduardo. (2005). Origen de la empresarialización de la Universidad: El pasado de la gestión de los negocios en el presente del manejo de la Universidad, *Revista de la Educación Superior*, 134.
- Kotter, John & Heskett, James. (1992). *Corporate culture and performance*. New York: Free Press.
- Malinowski, Bronislaw. (1984). *Una Teoría científica de la Cultura*. Madrid: Ed. Sarpe.
- Montaño Hirose, Luis. (2000). *El estudio de las organizaciones en México. Una perspectiva social*. Ponencia presentada en el coloquio Internacional El análisis de las organizaciones y gestión estratégica, perspectivas latinas, Zacatecas, México.
- Schein Edgar Henry. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan management review*, 25, pp. 3-16.
- Schein, Edgar Henry. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass San Francisco.
- Scott, Tim et. al. (2003). The quantitative measurement of organizational culture in health care: a review of the available instruments. *Health Service Research*, 38: 3, 923-945.
- Staw, Barry & Sandelands, Lance & Dutton, Jane. (1981). Threat-rigidity effects in organizational behavior: A multilevel analysis. *Administrative Science Quarterly*, 26, 501-524.
- Tomás Folch, Marina & Rodríguez Gómez, David. (2009). Conocer la cultura de la universidad contemporánea: el CICOU. *Revista Iberoamericana de Educación*, 49, 1-25.
- Wilkins, Alan & Ouchi, William. (1983). Efficient cultures: Exploring the relationship between culture and organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, 28, 468-481.
- Weick, Karl. (1984). Small wins: Redefining the scale of social problems. *American Psychologist*, 39, 40-49.

Anexo 1

Tabla 4. Perfil cultural de la institución de formación de docentes

Institución de formación de docentes	
Análisis descriptivo	Análisis inferencial
<p>Jerarquía</p> <p>Adhocracia</p> <p>Mercado</p> <p>Clan</p> <p>4.8 5 5.2 5.4 5.6 5.8</p>	<p>Para inferir los resultados a la población, se realizó un análisis de varianza ANOVA con un nivel de significancia del 5% para comparar las medias muestrales de cada una de las culturas y se encontró que sí existe diferencia entre las culturas.</p> <p>Posteriormente se realizó la comparación por pares con los métodos LSD y Tukey, teniéndose los siguientes conjuntos de grupos homogéneos:</p> <p>μ competencia y productividad = μ participación y compromiso = μ innovación y creatividad</p> <p>μ competencia y productividad = μ innovación y creatividad = μ control y eficiencia</p>

Fuente: Elaboración propia

Anexo 2

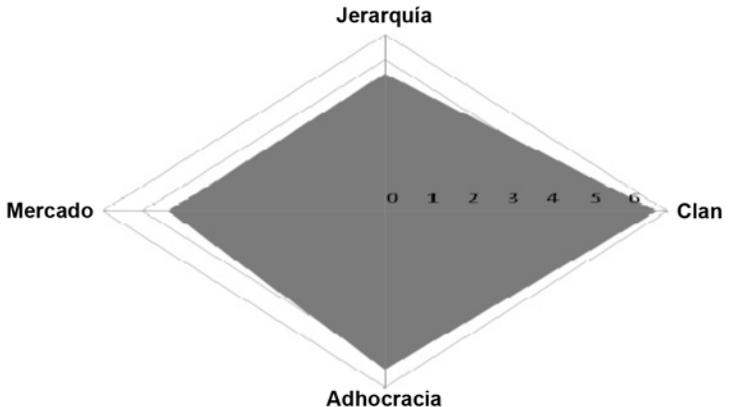
Tabla 5. Perfil cultural de la institución privada uno

Institución privada uno. Análisis descriptivo	Análisis inferencial
<p>Jerarquía</p> <p>Adhocracia</p> <p>Mercado</p> <p>Clan</p> <p>5.6 5.8 6 6.2 6.4 6.6 6.8</p>	<p>Para inferir los resultados a la población, se realizó un análisis de varianza ANOVA con un nivel de significancia de 5% para comparar las medias muestrales de cada una de las culturas y se encontró que sí existe diferencia de medias entre las culturas.</p> <p>Posteriormente se realizó la comparación por pares con los métodos LSD y Tukey, teniéndose los siguientes conjuntos de grupos homogéneos:</p> <p>μ participación y compromiso = μ mercado</p> <p>μ mercado = μ innovación y creatividad = μ control y eficiencia</p>

Fuente: Elaboración propia

Anexo 3

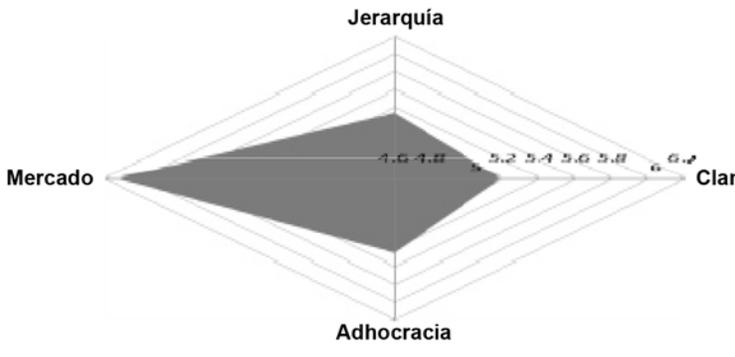
Tabla 6. Perfil cultural de la institución privada dos.

Institución privada dos. Análisis descriptivo	Análisis inferencial
	<p>Para inferir los resultados a la población se realizó un análisis de varianza ANOVA con un nivel de significancia de 5% para comparar las medias muestrales de cada una de las culturas y se encontró que sí existe diferencia entre las culturas.</p> <p>Posteriormente se realizó la comparación por pares con los métodos LSD y Tukey, teniéndose los siguientes conjuntos de grupos homogéneos:</p> <p>μ participación y compromiso= μ innovación y creatividad μ competencia y productividad= μ control y eficiencia</p>

Fuente: Elaboración propia

Anexo 4

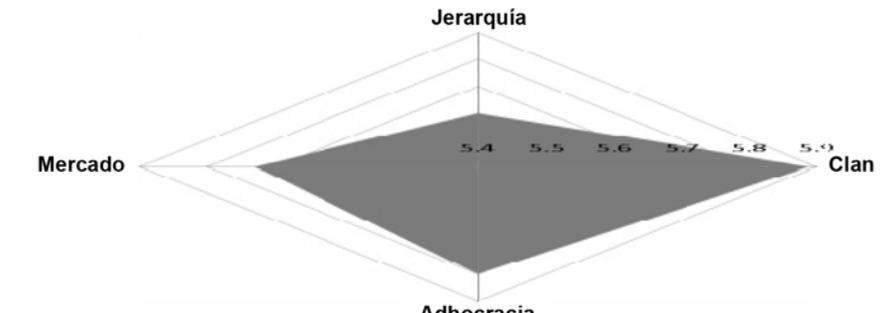
Tabla 7. Perfil cultural del Instituto tecnológico

Instituto tecnológico. Análisis descriptivo	Análisis inferencial
	<p>Para inferir los resultados a la población se realizó un análisis de varianza ANOVA con un nivel de significancia de 5% para comparar las medias muestrales de cada una de las culturas y se encontró que sí existe diferencia entre las culturas.</p> <p>Posteriormente se realizó la comparación por pares con los métodos LSD y Tukey, teniéndose los siguientes conjuntos de grupos homogéneos:</p> <p>μ participación y compromiso= μ innovación y creatividad= μ jerarquía μ innovación y creatividad= μ competencia y productividad</p>

Fuente: Elaboración propia

Anexo 5

Tabla 8. Perfil cultural de la Universidad pública, Facultad uno

Facultad uno de la Universidad pública. Análisis descriptivo	Análisis inferencial
	<p>Para inferir los resultados a la población se realizó un análisis de varianza ANOVA con un nivel de significancia de 5% para comparar las medias muestrales de cada una de las culturas y se encontró que no existe diferencia entre las culturas.</p>

Fuente: Elaboración propia

Anexo 6

Tabla 9. Perfil cultural de la Universidad pública, Facultad dos

Facultad dos de la Universidad pública. Análisis descriptivo	Análisis inferencial
<p>Jerarquía</p> <p>Mercado</p> <p>Clan</p> <p>Adhocracia</p> <p>4.9 5 5.1 5.2 5.3 5.4 5.5 5.6</p>	<p>Para inferir los resultados a la población, se realizó un análisis de varianza ANOVA con un nivel de significancia de 5% para comparar las medias muestrales de cada una de las culturas y se encontró que no existe diferencia entre las culturas.</p>

Fuente: Elaboración propia

Anexo 7

Tabla 10. Perfil cultural de la Universidad tecnológica

Universidad tecnológica. Análisis descriptivo	Análisis inferencial
<p>Enfoque interno</p> <p>Enfoque externo</p> <p>Clan</p> <p>Flexibilidad</p> <p>Mercado</p> <p>Jerarquía</p> <p>Adhocracia</p> <p>6.5 6 5.5 5.1898 5 4.5 5.3426 5.4583 6.1296</p>	<p>Para inferir los resultados a la población se realizó un análisis de varianza ANOVA con un nivel de significancia de 5% para comparar las medias muestrales de cada una de las culturas y se encontró que sí existe diferencia entre las culturas.</p> <p>Posteriormente se realizó la comparación por pares con los métodos LSD y Tukey, teniéndose los siguientes conjuntos de grupos homogéneos:</p> <p>μ competencia y productividad</p> <p>μ participación y compromiso= μ innovación y creatividad= μ control y eficiencia</p>

Fuente: Elaboración propia

Anexo 8

Tabla 11. Resultado del análisis de contenido de la institución de formación de docentes.

Cultura	Frecuencia	Porcentaje
Participación y compromiso	3	21%
Innovación y creatividad	4	29%
Competencia y productividad	0	-
Control y eficiencia	7	50%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 12. Resultado del análisis de contenido de la institución privada uno.

Cultura	Frecuencia	Porcentaje
Participación y compromiso	7	54%
Innovación y creatividad	4	32%
Competencia y productividad	1	7%
Control y eficiencia	1	7%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 13. Resultado del análisis de contenido de la institución privada dos.

Cultura	Frecuencia	Porcentaje
Participación y compromiso	7	70%
Innovación y creatividad	3	30%
Competencia y productividad	0	-
Control y eficiencia	0	-

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 14. Resultado del análisis de contenido del Instituto tecnológico.

Cultura	Frecuencia	Porcentaje
Participación y compromiso	3	27%
Innovación y creatividad	3	27%
Competencia y productividad	5	46%
Control y eficiencia	0	-

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 15. Resultado del análisis de contenido de la Universidad pública, Facultad uno.

Cultura	Frecuencia	Porcentaje
Participación y compromiso	4	36%
Innovación y creatividad	4	36%
Competencia y productividad	2	18%
Control y eficiencia	1	10%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 16. Resultado del análisis de contenido de la Universidad pública, Facultad dos.

Cultura	Frecuencia	Porcentaje
Participación y compromiso	4	36%
Innovación y creatividad	4	36%
Competencia y productividad	2	18%
Control y eficiencia	1	10%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 17. Resultado del análisis de contenido de la Universidad tecnológica.

Cultura	Frecuencia	Porcentaje
Participación y compromiso	5	25%
Innovación y creatividad	3	15%
Competencia y productividad	10	50%
Control y eficiencia	2	10%

Fuente: Elaboración propia.



Sobre las privatizaciones. Poema.

José Saramago

Que se privatice Machu Picchu,
que se privatice Chan Chan,
que se privatice la Capilla Sixtina,
que se privatice el Partenón,
que se privatice Nuno Gonçalves,
que se privatice la catedral de Chartres,
que se privatice el Descendimiento
de la cruz de Antonio da Crestalcore,
que se privatice el Pórtico de la Gloria de Santiago de Compostela,
que se privatice la cordillera de los Andes,
que se privatice todo, ¡Todo!

Continúa en la pág. 500

Europa se encuentra en recesión, en cambio Asia, África, Latinoamérica y EE.UU. están creciendo”, por lo que, a su juicio, “debemos preguntarnos por qué”. En su turno, Letta ha asegurado que hay que tomar medidas ante el riesgo de que sigan creciendo los movimientos euroescépticos en toda la U.E. y evitar que “tengamos el Parlamento europeo menos favorable a la U.E.”.

Viene de la pág. 474

Viene de la pág. 499

Que se privatice el mar y el cielo,
que se privatice el agua y el aire,
que se privatice la justicia y la ley,
que se privatice la nube que pasa,
que se privatice el sueño,
sobre todo si es diurno y con los ojos abiertos...
Y, finalmente, para florón y remate de tanto privatizar,
privaticéense los Estados,
entreguese de una vez por todas
la explotación a empresas privadas mediante concurso internacional.

Ahí se encuentra la salvación del mundo...
Y, metidos en esto, que se privatice también
¡a la puta que los parió a todos!