

**EVOLUCIÓN Y PLAUSIBILIDAD DEL CAMBIO DE CULTURA EN LA  
UNIVERSIDAD SAINT PAUL**



Doctorando: D. Mario Blanco Guzmán

Directores: Dra. Victoria Zarco Martín  
Dr. Andrés Rodríguez Fernández

Departamento de Psicología Social y Metodología de las Ciencias del Comportamiento  
Universidad de Granada

Noviembre, 2011

Editor: Editorial de la Universidad de Granada  
Autor: Mario Blanco Guzmán  
D.L.: GR 1733-2012  
ISBN: 978-84-9028-088-1



**Universidad de Granada**  
**Departamento de Psicología Social**



Dña. Victoria Zarco Martín y D. Andrés Rodríguez Fernández, del Departamento de Psicología Social y Directores de la presente investigación para aspirar al grado de Doctor D. Mario Blanco Guzmán

**HACEN CONSTAR**

Que la tesis **EVOLUCIÓN Y PLAUSIBILIDAD DEL CAMBIO DE CULTURA EN LA UNIVERSIDAD SAINT PAUL**, realizada por D. Mario Blanco Guzmán, reúne las condiciones científicas y académicas requeridas para su presentación.

Granada, 15 de Octubre de 2011

Fdo. Victoria Zarco Martín

Fdo. Andrés Rodríguez Fernández



# EVOLUCIÓN Y PLAUSIBILIDAD DEL CAMBIO DE CULTURA EN LA UNIVERSIDAD SAINT PAUL

## Contenido

INTRODUCCIÓN	9
<b>CAPÍTULO I. CONTEXTO HISTÓRICO Y SITUACIÓN DE LA EDUCACIÓN UNIVERSITARIA EN BOLIVIA</b>	<b>13</b>
CONTEXTO HISTÓRICO DE LA UNIVERSIDAD EN BOLIVIA	15
MARCO DOCTRINAL DE LA EDUCACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA	22
RESEÑA HISTÓRICA DE LA UNIVERSIDAD SAINT PAUL	25
<b>CAPÍTULO II. CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>27</b>
CONCEPTO, MODELOS Y TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL	29
<i>Concepto de cultura organizacional</i>	29
<i>Modelos conceptuales de cultura organizacional.</i>	32
<i>Tipos de cultura organizacional</i>	41
CULTURA Y GESTIÓN INSTITUCIONAL	64
<b>CAPÍTULO III. PROCESO DE CAMBIO EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>79</b>
LA NECESIDAD DEL CAMBIO	81
IMPLICACIONES DEL CAMBIO	84
CAMBIO PLANIFICADO	86
MAGNITUD DEL CAMBIO	88
DISPOSICIÓN AL CAMBIO	88
PREPARACIÓN PARA EL CAMBIO	89
RESISTENCIA AL CAMBIO	93
SUPERACIÓN DE LA RESISTENCIA AL CAMBIO	94
CULTURA Y PROCESO DE CAMBIO	95
ATRIBUTOS IDEALES DE LA CULTURA QUE CAMBIA	97
UTILIDAD DE LA CULTURA EN LA GESTIÓN DEL CAMBIO	100
ELEMENTOS DE REFLEXIÓN TEÓRICA	100
<b>CAPÍTULO IV. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>105</b>
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	107
OBJETIVOS GENERAL Y ESPECÍFICOS	111
<b>CAPÍTULO V. MÉTODO</b>	<b>113</b>
PARTICIPANTES	115
INSTRUMENTO	116
PROCEDIMIENTO	119
ANÁLISIS EXPLORATORIO	119
<i>Confiabilidad del instrumento</i>	120

<i>Análisis factorial</i>	121
<i>Correlación de variables</i>	123
<i>Prueba de normalidad</i>	123
<b>CAPÍTULO VI. RESULTADOS</b>	<b>127</b>
RESULTADOS DESCRIPTIVOS. PRIMERA MEDICIÓN	129
PRUEBA DE BONDAD DE AJUSTE. PRIMERA MEDICIÓN	130
RESULTADOS POR GRUPOS. PRIMERA MEDICIÓN	131
RESULTADOS DESCRIPTIVOS. SEGUNDA MEDICIÓN	142
PRUEBA DE BONDAD DE AJUSTE. SEGUNDA MEDICIÓN	143
RESULTADOS POR GRUPO. SEGUNDA MEDICIÓN	145
COMPARACIÓN ENTRE LA PRIMERA Y SEGUNDA MEDICIÓN	156
COMPARACIÓN ENTRE LA PRIMERA Y SEGUNDA MEDICIÓN POR GRUPOS	159
<b>CAPÍTULO VII. DISCUSIÓN</b>	<b>165</b>
ROL DE LA UNIVERSIDAD	169
FACTORES PARA EL CAMBIO	170
SIGNIFICADO DE LOS CAMBIOS	173
CAPACIDAD DE CAMBIO VERSUS DISPOSICIÓN AL CAMBIO	174
UTILIDAD DE LOS RASGOS CULTURALES	176
PROCESO DE CAMBIO EN LA CULTURA	182
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>185</b>
REFERENCIAS	
APÉNDICES	
Apéndice A Modelo de la encuesta	
Apéndice B Lista de universidades privadas por año de creación	
Apéndice C Declaración de Visión de la USP	
Apéndice D Análisis exploratorio. Segunda medición	

## Lista de Tablas

- TABLA 1. TIPOS DE PLANIFICACIÓN POR NIVEL ORGANIZACIONAL
- TABLA 2. SÍNTESIS DE LOS MODELOS CULTURALES POSITIVOS Y NEGATIVOS
- TABLA 3. NÚMERO DE PARTICIPANTES POR GRUPO
- TABLA 4. MATRIZ DE ESPECIFICACIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL
- TABLA 5. VARIABLES DE LA DIMENSIÓN *CAPACIDAD PARA CAMBIAR*
- TABLA 6. VARIABLES DE LA DIMENSIÓN *DISPOSICIÓN AL CAMBIO*
- TABLA 7. ESTADÍSTICOS TOTAL-ELEMENTO. PRIMERA MEDICIÓN
- TABLA 8. KMO Y PRUEBA DE BARTLETT. PRIMERA MEDICIÓN
- TABLA 9. COMUNALIDADES. PRIMERA MEDICIÓN
- TABLA 10. VARIANZA TOTAL EXPLICADA. PRIMERA MEDICIÓN
- TABLA 11. MATRIZ DE COMPONENTES(A). PRIMERA MEDICIÓN
- TABLA 12. CORRELACIÓN ENTRE VARIABLES. PRIMERA MEDICIÓN
- TABLA 13. PRUEBA K-S. VARIABLES DIMENSIÓN *CAPACIDAD PARA EL CAMBIO*. PRIMERA MEDICIÓN
- TABLA 14. PRUEBA K-S. VARIABLES DIMENSIÓN *DISPOSICIÓN AL CAMBIO*. PRIMERA MEDICIÓN
- TABLA 15. RESULTADOS DESCRIPTIVOS DE LA *CAPACIDAD PARA EL CAMBIO*. PRIMERA MEDICIÓN
- TABLA 16. RESULTADOS DESCRIPTIVOS DE LA *DISPOSICIÓN AL CAMBIO*. PRIMERA MEDICIÓN
- TABLA 17. CHI CUADRADO DE LA *CAPACIDAD PARA EL CAMBIO*. PRIMERA MEDICIÓN
- TABLA 18. CHI CUADRADO DE LA *DISPOSICIÓN AL CAMBIO*. PRIMERA MEDICIÓN
- TABLA 19. TENDENCIA DE LA VARIABLE *DECIDIDA*. PRIMERA MEDICIÓN
- TABLA 20. RELACIÓN GRUPO-VARIABLE *DECIDIDA*. PRIMERA MEDICIÓN
- TABLA 21. TENDENCIA DE LA VARIABLE *TOLERANTE*. PRIMERA MEDICIÓN
- TABLA 22. RELACIÓN GRUPO-VARIABLE *TOLERANTE*. PRIMERA MEDICIÓN.
- TABLA 23. TENDENCIA DE LA VARIABLE *SERENA*. PRIMERA MEDICIÓN
- TABLA 24. RELACIÓN GRUPO-VARIABLE *SERENA*. PRIMERA MEDICIÓN
- TABLA 25. TENDENCIA DE LA VARIABLE *INTERESADA*. PRIMERA MEDICIÓN
- TABLA 26. RELACIÓN GRUPO-VARIABLE *INTERESADA*. PRIMERA MEDICIÓN
- TABLA 27. TENDENCIA DE LA VARIABLE *PROACTIVA*. PRIMERA MEDICIÓN
- TABLA 28. RELACIÓN GRUPO-VARIABLE *PROACTIVA*. PRIMERA MEDICIÓN
- TABLA 29. TENDENCIA DE LA VARIABLE *INFORMADA*. PRIMERA MEDICIÓN
- TABLA 30. RELACIÓN GRUPO-VARIABLE *INFORMADA*. PRIMERA MEDICIÓN
- TABLA 31. TENDENCIA DE LA VARIABLE *EMPRENDEDORA*. PRIMERA MEDICIÓN
- TABLA 32. RELACIÓN GRUPO-VARIABLE *EMPRENDEDORA*. PRIMERA MEDICIÓN
- TABLA 33. TENDENCIA DE LA VARIABLE *ÁGIL*. PRIMERA MEDICIÓN
- TABLA 34. RELACIÓN GRUPO-VARIABLE *ÁGIL*. PRIMERA MEDICIÓN
- TABLA 35. TENDENCIA DE LA VARIABLE *INCLUIDO*. PRIMERA MEDICIÓN
- TABLA 36. RELACIÓN GRUPO-VARIABLE *INCLUIDO*. PRIMERA MEDICIÓN
- TABLA 37. TENDENCIA DE LA VARIABLE *RESULTADOS*. PRIMERA MEDICIÓN
- TABLA 38. RELACIÓN GRUPO-VARIABLE *RESULTADOS POR GRUPOS*. PRIMERA MEDICIÓN
- TABLA 39. TENDENCIA DE LA VARIABLE *ARTICULADA*. PRIMERA MEDICIÓN

TABLA 40. RELACIÓN GRUPO-VARIABLE ARTICULADA. PRIMERA MEDICIÓN

TABLA 41. TENDENCIA DE LA VARIABLE CREATIVA. PRIMERA MEDICIÓN

TABLA 42. RELACIÓN GRUPO-VARIABLE CREATIVA. PRIMERA MEDICIÓN

TABLA 43. RESULTADOS DESCRIPTIVOS DE LA CAPACIDAD PARA EL CAMBIO. SEGUNDA MEDICIÓN

TABLA 44. RESULTADOS DESCRIPTIVOS DE LA DISPOSICIÓN AL CAMBIO. SEGUNDA MEDICIÓN

TABLA 45. CHI CUADRADO DE VARIABLES CAPACIDAD PARA EL CAMBIO. SEGUNDA MEDICIÓN

TABLA 46. CHI CUADRADO DE VARIABLES DISPOSICIÓN AL CAMBIO. SEGUNDA MEDICIÓN

TABLA 47. TENDENCIA DE LA VARIABLE DECIDIDA. SEGUNDA MEDICIÓN

TABLA 48. CHI CUADRADO DE LA VARIABLE DECIDIDA. SEGUNDA MEDICIÓN

TABLA 49. TENDENCIA DE LA VARIABLE TOLERANTE. SEGUNDA MEDICIÓN

TABLA 50. RELACIÓN GRUPO-VARIABLE TOLERANTE. SEGUNDA MEDICIÓN

TABLA 51. TENDENCIA DE LA VARIABLE SERENA. SEGUNDA MEDICIÓN

TABLA 52. RELACIÓN GRUPO-VARIABLE SERENA. SEGUNDA MEDICIÓN

TABLA 53. TENDENCIA DE LA VARIABLE INTERESADA. SEGUNDA MEDICIÓN

TABLA 54. RELACIÓN GRUPO-VARIABLE INTERESADA. SEGUNDA MEDICIÓN

TABLA 55. TENDENCIA DE LA VARIABLE PROACTIVA. SEGUNDA MEDICIÓN

TABLA 56. RELACIÓN GRUPO-VARIABLE PROACTIVA. SEGUNDA MEDICIÓN

TABLA 57. TENDENCIA DE LA VARIABLE INFORMADA. SEGUNDA MEDICIÓN

TABLA 58. RELACIÓN GRUPO-VARIABLE INFORMADA. SEGUNDA MEDICIÓN

TABLA 59. TENDENCIA DE LA VARIABLE EMPRENDEDORA. SEGUNDA MEDICIÓN

TABLA 60. RELACIÓN GRUPO-VARIABLE EMPRENDEDORA. SEGUNDA MEDICIÓN

TABLA 61. TENDENCIA DE LA VARIABLE ÁGIL. SEGUNDA MEDICIÓN

TABLA 62. RELACIÓN GRUPO-VARIABLE ÁGIL. SEGUNDA MEDICIÓN

TABLA 63. TENDENCIA DE LA VARIABLE INCLUIDOS. SEGUNDA MEDICIÓN

TABLA 64. RELACIÓN GRUPO-VARIABLE INCLUIDO. SEGUNDA MEDICIÓN

TABLA 65. TENDENCIA DE LA VARIABLE RESULTADOS. SEGUNDA MEDICIÓN

TABLA 66. RELACIÓN GRUPO-VARIABLE RESULTADOS. SEGUNDA MEDICIÓN

TABLA 67. TENDENCIA DE LA VARIABLE ARTICULADA. SEGUNDA MEDICIÓN

TABLA 68. RELACIÓN GRUPO-VARIABLE ARTICULADA. SEGUNDA MEDICIÓN

TABLA 69. TENDENCIA DE LA VARIABLE CREATIVA. SEGUNDA MEDICIÓN

TABLA 70. RELACIÓN GRUPO-VARIABLE CREATIVA. SEGUNDA MEDICIÓN

TABLA 71. CUADRO COMPARATIVO ENTRE LA PRIMERA Y LA SEGUNDA MEDICIÓN

TABLA 72. PRUEBA U-MANN WHITNEY. DIMENSIÓN CAPACIDAD PARA EL CAMBIO

TABLA 73. PRUEBA U-MANN WHITNEY. DIMENSIÓN DISPOSICIÓN AL CAMBIO

TABLA 74. PRUEBA U-MANN WHITNEY. CAPACIDAD PARA EL CAMBIO. GRUPO AUTORIDADES

TABLA 75. PRUEBA U-MANN WHITNEY. DISPOSICIÓN AL CAMBIO. GRUPO AUTORIDADES

TABLA 76. PRUEBA U-MANN WHITNEY. CAPACIDAD PARA EL CAMBIO. GRUPO DOCENTES TC Y MT

TABLA 77. PRUEBA U-MANN WHITNEY. DISPOSICIÓN AL CAMBIO. GRUPO DOCENTES TC Y MT

TABLA 78. PRUEBA U-MANN WHITNEY. CAPACIDAD PARA EL CAMBIO. DOCENTES TH

TABLA 79. PRUEBA U-MANN WHITNEY. DISPOSICIÓN AL CAMBIO. DOCENTES TH

TABLA 80. PRUEBA U-MANN WHITNEY. *CAPACIDAD PARA EL CAMBIO*. PERSONAL ADMINISTRATIVO

TABLA 81. PRUEBA U-MANN WHITNEY. *DISPOSICIÓN AL CAMBIO*. PERSONAL ADMINISTRATIVO

#### Lista de Figuras

FIGURA 1. NIVELES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

FIGURA 2. ELEMENTOS DE LA CULTURA SEGÚN FIMMEN (1995)

FIGURA 3. DIMENSIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL SEGÚN STURGES (1997)

FIGURA 4. ELEMENTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL SEGÚN KREITNER Y KINICKI (1996)

FIGURA 5. FACTORES QUE INFLUYEN EN LA CULTURA, SEGÚN MONDY Y NOE (1997)

FIGURA 6. MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL SEGÚN ABRAVANEL Y COLS (1992)

FIGURA 7. RELACIÓN CULTURA-ESTRATEGIA (ADAPTADO DE SCHWARTZ Y DAVIS, 1986)

FIGURA 8. CULTURA SEGÚN EL CONTENIDO Y EL PROCESO (SCHNEIDER, 1999)

FIGURA 9. TIPOS DE CULTURA SEGÚN HERMINDA, SERRA Y KASTIKA (1993)

FIGURA 10. MODELO DEL CUBO DE LA DOBLE S (GOFFEE Y JONES, 2001)

FIGURA 11. TIPOS DE CULTURA SEGÚN DEAL Y KENNEDY (1982)

FIGURA 12. MODELO DE CULTURA SEGÚN CAMERON Y QUINN (2003)

FIGURA 13. MODELO DE CULTURA SEGÚN HERSEY, BLANCHARD Y JOHNSON (1998)

FIGURA 14. BASE CONCEPTUAL DE LA PLANIFICACIÓN (KOONTZ Y WEIHRICH, 1994)

FIGURA 15. MODELO DE COMUNICACIÓN DE METAS DE LA ORGANIZACIÓN (KOONTZ Y WEIHRICH, 1994)

FIGURA 16. PROCESO DE CONTROL (KOONTZ Y WEIHRICH, 1994)

FIGURA 17. MODELO CONCEPTUAL DEL PROCESO DE CAMBIO (LEWIN, 1987)

FIGURA 18. CULTURA ORGANIZACIONAL Y EFECTIVIDAD (DENISON, 1997)

FIGURA 19. TIPOLOGÍA DEL CAMBIO (KREITNER Y KINICKI, 1996)

FIGURA 20. EVOLUCIÓN DE LA MATRÍCULA DE LA USP 1992-2010



## **EVOLUCIÓN Y PLAUSIBILIDAD DEL CAMBIO DE CULTURA EN LA UNIVERSIDAD SAINT PAUL<sup>1</sup>**

### **Introducción**

La universidad en Bolivia es una de las entidades sociales que ha reflejado mejor en el tiempo los atributos propios del Estado, porque éste ha condicionado históricamente el tipo de educación superior en diferentes épocas. Así, en 1825, cuando el país se independizó del dominio español y se autoproclamó República, la educación universitaria tuvo un carácter elitista, producto de la herencia de la época colonial. La creciente insatisfacción social por esta situación fue el motivo principal para iniciar un largo proceso de lucha por reformar la universidad para que respondiera de manera más efectiva a las expectativas de la sociedad, sin embargo, todos los intentos fueron vanos hasta la primera mitad del siglo XX.

Una de las razones del fracaso de los movimientos universitarios de reforma fue que estuvieron frecuentemente motivados por propósitos políticos antes que por objetivos pedagógicos. Esto explica cómo la universidad pública logró su autonomía económica y administrativa del Estado y consiguió el cogobierno docente-estudiantil como forma de gestión institucional, pero no renovó los modelos de enseñanza, cada vez más obsoletos y disociados de la realidad.

Un momento trascendental en la historia de Bolivia fue la Revolución Nacional de 1952, acontecimiento histórico que trajo consigo cambios sociales y económicos significativos, sin embargo, tuvo escasa incidencia en el rol que la universidad tenía que jugar en el proceso de desarrollo académico y científico. El estado de cosas se mantuvo invariable hasta 1985, año en el que el país se incorporó al envolvente proceso de globalización, adoptando un nuevo modelo económico basado en el libre mercado o neoliberalismo. En ese año, Bolivia dio paso paulatinamente a la privatización de la educación superior, permitiendo la apertura de universidades privadas, cuya diferencia principal de la universidad pública es su visión esencialmente comercial.

---

<sup>1</sup> La universidad en la que se realizó la investigación es real, pero el nombre utilizado en este escrito es ficticio por razones éticas. La existencia de instituciones con nombre similar es simple casualidad.

En los inicios del siglo XXI, las universidades públicas y privadas continuaron emitiendo señales de obsolescencia y divorcio de la realidad nacional y del mundo. En este sentido, las características más destacables de la universidad en Bolivia son: organización rígida y resistente a los cambios en el entorno, dogmática, poco reflexiva, pseudo-democrática, con el poder concentrado en pocas personas y con objetivos que generalmente no se llegan a cumplir (Universidad Saint Paul, 2006). Esta situación conlleva una entropía que amenaza la estabilidad institucional, por lo que la universidad necesita una transformación para abrirse hacia la sociedad y hacia el mundo.

No obstante lo anterior, factores del contexto económico, político, social y tecnológico de hoy están presionando a cambiar a la universidad. Por una parte, el proceso de globalización ha traído consigo una necesidad generalizada de acreditación de las carreras universitarias para que sean reconocidas nacional e internacionalmente. Este proceso está exigiendo la ejecución de programas de auto-evaluación de las carreras profesionales para identificar sus debilidades y fortalezas académicas y administrativas, cuyos resultados le servirá a la universidad para formular planes y superar así las primeras y aprovechar las segundas. Por otra parte, la promulgación de la Ley 070 de Reforma Educativa, denominada Ley Avelino Siñani - Elizardo Pérez (2010), si bien está principalmente concentrada en la educación primaria y secundaria, tiene implicaciones en la educación superior que la induce a reflexionar sobre su base filosófica, con especial énfasis en el concepto de educación “...*descolonizadora, liberadora, revolucionaria, anti-imperialista, despatriarcalizadora, y transformadora de las estructuras económicas y sociales, orientada a la reafirmación cultural de las naciones y pueblos indígena-originario-campesinos, las comunidades interculturales, y afro-bolivianas en la construcción de un Estado Plurinacional y el vivir bien*” (art. 3 parágrafo I).

Por lo expuesto, la universidad constituye un campo fecundo de estudio. Sus actividades tienen mucho significado tanto para la población universitaria como para la comunidad en general. Las actitudes, percepciones y los patrones de comportamiento de sus cuadros internos, como expresión de la cultura interna, son factores decisivos en la consecución de la misión, la visión y los objetivos institucionales. Identificar dichos factores y detectar aquellos que obstruyen la transformación institucional puede ayudar a la universidad a modificarlos para adaptarse a las exigencias del entorno y de los tiempos.

Sobre la base de estos antecedentes, la investigación llevada a cabo buscó identificar si los patrones culturales de una universidad en particular se han ido transformando en años recientes o, por el contrario, la institución se ha estancado y, por consiguiente, está descontextualizada de la realidad contemporánea.

El Capítulo I contiene un resumen de la revisión histórica del rol que ha jugado en el país la universidad en general y la Universidad Saint Paul (USP) en particular. En este capítulo tengo el propósito de identificar elementos de la evolución institucional que sugieren que la transformación de la universidad en el tiempo ha respondido a coyunturas de índole política más que a avances de la ciencia o a necesidades de transformación social. En el caso específico de la USP, se describen las circunstancias de su aparición en el escenario de la educación superior como una alternativa a la universidad pública.

Todos los procesos de transformación institucional necesitan de una cultura interna que facilite el cambio. En este sentido, el Capítulo II contiene una revisión de conceptos referidos a la cultura organizacional, procurando identificar propuestas teóricas que faciliten la comprensión del proceso de cambio.

En el Capítulo III se describen elementos conceptuales sobre el proceso de cambio de la cultura, con el propósito de contar con un marco de referencia útil para explicar la transformación de la USP entre los años 2007 y 2010. El contenido de este capítulo sirve también para fundamentar la discusión final de la investigación, parte del escrito en la que se establecen pautas para que la transformación institucional sea eficaz.

Sobre la base de los conceptos de los capítulos precedentes, en el Capítulo IV se exponen los argumentos que sugieren que algunos cambios que se produjeron en la gestión de la USP en años recientes tuvieron impacto en la cultura organizacional. En consecuencia, en esta parte se plantean interrogantes de investigación sobre la capacidad y disposición de la universidad al cambio.

Para buscar respuestas a dichos interrogantes, el Capítulo V contiene una descripción de los aspectos metodológicos adoptados en el proceso de investigación. Se destaca que se trata de una investigación esencialmente cuantitativa porque los recursos estadísticos

utilizados posibilitaron la comprobación de un conjunto de hipótesis. En este capítulo se indica también cuál ha sido la unidad de análisis. Asimismo, se identifica a los cuatro grupos de participantes cuyas características difieren entre sí, tanto por el rol que cumplen en la institución como por el tiempo de trabajo que le dedican. En este capítulo se define también teórica y operativamente el constructo *cultura organizacional*. Por otra parte, se explica el proceso seguido para diseñar el instrumento de investigación y el procedimiento de recolección de datos. Finalmente, en este capítulo se describe el análisis preliminar de los datos recolectados para comprobar la validez y confiabilidad del instrumento de investigación, diseñado específicamente para este estudio.

El informe final de la investigación concluye en el Capítulo VI, en el que se expone el procesamiento de los datos recolectados, así como los resultados derivados de su análisis. El Capítulo VII se refiere a la discusión de los resultados y en el Capítulo VIII, por último, se presentan las conclusiones finales del estudio.

**Capítulo I. CONTEXTO HISTÓRICO Y SITUACIÓN DE LA EDUCACIÓN  
UNIVERSITARIA EN BOLIVIA**



## **Contexto histórico de la universidad en Bolivia**

La historia de la universidad en Bolivia tiene sus inicios en la época de la colonia. El 27 de marzo de 1624 se creó en el país una de las primeras universidades de Latinoamérica: la Universidad Real y Pontificia Mayor de San Francisco Xavier con asiento en la ciudad de Sucre, ciudad que años más tarde sería nombrada capital de la República. Desde un principio esta universidad ofreció las carreras de Derecho y Medicina. La aparición de estas carreras se produjo en ese orden (Comité Ejecutivo de la Universidad Boliviana, 1989).

En la época colonial accedían a la universidad solamente los ciudadanos que pertenecían a círculos elitistas, es decir, algunos criollos provenientes de familias mineras, terratenientes o altos funcionarios de la corona española (Universidad Saint Paul, 2006). La ciudad de Sucre se convirtió en el centro del intelecto. Llegaban a esta ciudad estudiantes de Buenos Aires, de Lima y de La Paz. Por las aulas de la universidad Real y Pontificia San Francisco Xavier pasaron muchos intelectuales que apoyaron y ayudaron a lograr la ruptura de la dependencia de Bolivia con España. En esa época la educación universitaria fue concebida como un mecanismo destinado a formar una elite dirigente; esencialmente una elite política.

A partir de 1825, cuando Bolivia adquirió su estatus jurídico de República, la universidad continuó utilizando los métodos y modelos tradicionales de enseñanza de la época colonial, sin haber cambiado el número ni la calidad de sus facultades. La educación en general cayó en el descuido y el abandono. Sus actividades se desarrollaron en condiciones muy precarias.

Estos hechos tienen su explicación en la fragilidad económica y política del Estado Republicano que se estaba consolidando paulatinamente a través de un proceso difícil de luchas prolongadas y conflictos internos permanentes. Algunos analistas críticos sostienen que, "...en la base de esta situación, se observaba la inexistencia de una clase social portadora de un proyecto capaz de construir un Estado Nacional que pueda articular el espacio geográfico económico, social y político" (Universidad Saint Paul, 2006 p. 76). Se puede afirmar que la indiferencia de los grupos dominantes para brindar asistencia a la

educación no era más que una expresión de algo que para ellos era importante: privar de educación a la numerosa población campesina, a los hombres dedicados a los trabajos artesanales y a otros oficios libres. Esta condición era esencial para prolongar la hegemonía del poder de una elite dirigente.

A principios del siglo XX la enseñanza superior en Bolivia tenía una fisonomía muy semejante a la del resto de América Latina. La educación universitaria desarrollaba predominantemente las letras, la filosofía y el derecho universal que, en los hechos, provocó un desencuentro con las necesidades reales del país. Las instituciones educativas no hicieron más que consagrar el orden social internacional hasta entonces establecido, como si se tratara de un orden natural (Maglio, 2001). Ese fue el sentido de la educación universitaria; sin embargo, las agudas contradicciones en que se desarrolló un Estado oligárquico fueron las que precipitaron su propio derrumbe.

La situación conflictiva que vivía la comunidad latinoamericana, cada vez más crítica hacia el modelo de Estado vigente entonces produjo, a la postre, un proceso incesante de lucha estudiantil por una Reforma Universitaria que estuviera a la altura de la historia. Este episodio no fue un hecho circunstancial aislado, sino que reflejaba el malestar generalizado en la región con el estado de situación, malestar que se puso de manifiesto en 1918 con mayor vigor en Córdoba, Argentina, donde se produjo una insurgencia estudiantil histórica para reivindicar una verdadera Reforma Universitaria (Solano, 1998).

El momento económico y social que vivió toda Latinoamérica durante la primera mitad del siglo XX incidió de manera determinante en la profundidad, los alcances y las proyecciones que el cambio en la universidad llegó a tener en Bolivia. Las luchas estudiantiles se sumaron a un movimiento nacional de gran alcance que, recogiendo postulados básicos de la Reforma de Córdoba de 1918, terminó por liquidar en los años sucesivos al Estado oligárquico.

Los movimientos reformistas originaron una verdadera renovación intelectual y moral que no solamente socavó las bases de la ideología y la cultura que el coloniaje y la dependencia habían cimentado para reproducir el orden social en Bolivia, sino que,

además, se proyectó como elemento constitutivo del proceso de la Revolución Nacional que explotaría años más tarde.

Es necesario señalar también que la crisis general en Latinoamérica, producida por las secuelas de la primera guerra mundial en el continente, tuvo repercusiones sociales trascendentales que generaron un escenario propicio para que las clases medias aprovecharan para impulsar la transformación de la educación superior.

En el año 1928, como repercusión de la reforma iniciada en Córdoba, la universidad pública boliviana marcó el inicio de un proceso autonomista caracterizado por la búsqueda de independencia de la gestión institucional respecto del Gobierno Nacional, aunque no de la sociedad. Una insurrección popular producida en junio de 1930, culminó con la derrota del gobierno boliviano del entonces presidente Hernando Siles; ese fue el momento apropiado para conseguir la autonomía, la cual fue concedida por el Estado sobre la base del proyecto del Estatuto de Educación Pública, el 25 de julio de 1930 (Álvarez, 2004).

La autonomía de la universidad pública se sustentó en los siguientes principios: a) cogobierno docente estudiantil, b) elección de autoridades por la propia comunidad universitaria, c) elección de sus propios docentes y administrativos, d) cátedra libre, e) modernización de los métodos de enseñanza, f) asistencia social a los estudiantes, y g) independencia del gobierno respecto a la administración de los recursos económicos y humanos.

En los años previos a la Revolución Nacional de 1952 no se notaron cambios importantes en la universidad pública puesto que, pese a haber conquistado su autonomía el año 1930, la estructura académica y la orientación pedagógica del siglo XIX se mantuvieron en esencia inalterables. Con el régimen autónomo de gestión universitaria, el Estado oligárquico perdió la tutela oficial sobre las universidades pero éstas no escaparon de su influencia ideológica. Mientras persistió este régimen, la problemática universitaria permaneció sin cambios (Álvarez, 2004).

La Revolución Nacional de 1952 supuso la caída del régimen de gobierno dirigido por una minoría. Como consecuencia, la revolución trajo consigo nuevamente reformas

estructurales en el aparato estatal y también en distintas instituciones. En una nueva dimensión y con otros protagonistas, renacían los problemas planteados en 1930: la relación de la universidad con el Estado, la renovación pedagógica, la función social de la universidad como agente de cambio.

Muchos protagonistas de la revolución proponían proyectos educativos transformadores en procura de convertir a la universidad en un factor eficiente de cambio, ligado a los intereses populares. Algunos otros, en cambio, trataron de integrar la universidad con una visión liberal de la educación, asociada a un proceso de desarrollo económico capitalista que era la corriente ideológica predominante entonces. Para quienes pensaban así, bastaba la creación de diversas facultades y escuelas técnicas y la modernización de sus métodos, con escasa apertura a la proyección económica y social. Algunos, más radicales, aspiraban a *proletarizar* las universidades. Ideas como ésta inspiraron intervenciones obreras en algunas universidades, postulando instalar en ellas la *dirección proletaria* (Álvarez, 2004).

En los años que siguieron a la Revolución Nacional de 1952, la universidad se desvinculó de sus postulados. La reforma académica no siguió un proceso integrado ni continuado. Al cabo de cierto tiempo, los procesos de cambio pedagógico perdieron fuerza y los objetivos iniciales se fueron diluyendo. En este clima de desorientación general, los sectores políticos que siempre estuvieron interesados en el poder por el poder mismo retomaron posiciones e iniciativas en la universidad. Así, la reforma universitaria derivó inexorablemente en la inercia y en la burocratización. En esas condiciones, la denominada clase burguesa multiplicó sus esfuerzos para someter a la universidad bajo su control, en el marco de un Estado capitalista y dependiente (Universidad Saint Paul, 2006).

En el año 1967 se inició en Bolivia un largo período de sucesivas dictaduras militares. En esta etapa histórica no fue sorprendente que los militares intervinieran las universidades estatales que constituían focos de resistencia a la tiranía. En este contexto, el año 1971 el gobierno del General Hugo Banzer Suárez impulsó un plan de reorganización jurídica, académica y administrativa de la educación superior. Con este plan, el gobierno militar buscaba rescatar a la universidad de la creciente influencia y el poder que la izquierda política ganó sobre ella en los años posteriores a la Revolución Nacional (Comité

Ejecutivo de la Universidad Boliviana, 1989). Se intentó adecuar el rol de la universidad boliviana al modelo desarrollista concebido por la dictadura.

Las características centrales del conjunto de reformas introducidas por el régimen militar, a título de modernización en el sistema universitario, pueden resumirse de la siguiente manera: a) aplicación de planes de estudio y de un régimen académico basados en modelos de universidades norteamericanas y brasileñas, b) imposición de un autoritarismo vertical, c) anulación de los derechos estudiantiles y la libertad de enseñanza que llevó a suprimir y reprimir la práctica de todo pensamiento que cuestionara el orden social, d) discriminación social y aislamiento de la universidad respecto al acontecer nacional, especialmente de las clases populares.

Se trataba de que la universidad formara hornadas de tecnócratas para un mercado de trabajo que parecía ofrecer amplias oportunidades de ascenso en la pirámide social, sin embargo, la ausencia de consenso y legitimidad de las reformas fue, sin duda, un obstáculo infranqueable que enfrentó el gobierno por la persistente resistencia del movimiento universitario. Este hecho obligó al régimen gubernamental al uso de métodos de fuerza que son antitéticos con la naturaleza de la función educativo-cultural de la universidad. A la irresolución de esa cuestión se sumaron otras derivadas de las serias limitaciones que enfrentó la implantación de las reformas académicas. Estas reformas encontraron problemas operativos como la insuficiencia de equipos, de medios didácticos, de infraestructura, la deficiente calidad del profesorado, la desorganización administrativa y la inestabilidad política del país (Álvarez, 2004). Estos y otros factores hicieron que fueran insostenibles la ideología y los programas trasplantados mecánicamente del exterior, sin consideración de las condiciones de la población y los problemas que presentaba la realidad educativa boliviana.

El fin del largo periodo de los gobiernos dictatoriales llegó el año 1982, cuando los militares, desgastados por la resistencia de la sociedad civil, devolvieron a Bolivia su naturaleza democrática, y como consecuencia de ello, la universidad estatal recuperó la autonomía de su gestión. Casi de forma inmediata se dio lugar a renovados intentos de reforma académica que trataron de inscribirse en la consolidación y profundización del proceso democrático, no obstante, la historia registra que la universidad siguió un curso

diferente al aparecer paulatinamente, en el escenario de la educación superior, un número significativo de universidades privadas que buscaron constituirse en una alternativa para todo aquel que, por razones distintas, no deseaban estudiar en la universidad pública.

La aparición de las universidades privadas en Bolivia fue producto de una onda expansiva que recorrió Chile, Colombia y Perú, entre otros países de Latinoamérica. La primera de esta naturaleza en crearse en Bolivia fue la Universidad Saint Paul, dependiente de la Iglesia Católica, que inició sus actividades en el año 1966. Desde entonces hasta el año 1985, prácticamente, fue una de las pocas instituciones de educación superior que, sin pertenecer al Estado, recibió el consenso social y fue admitida como parte del sistema universitario nacional conformado por la red de universidades estatales. A partir de 1985, el advenimiento de la política económica neoliberal basada en el libre mercado dio lugar a la expansión de una amplia gama de universidades privadas (Rodríguez y Weise, 2004).

Sobre la aparición de las universidades privadas en el escenario de la educación superior, se puede señalar lo siguiente: desde el año 1985 la oferta de estudios superiores y universitarios se vio notablemente ampliada en todos los departamentos del país. Fue una oferta creciente que no tuvo referente histórico en la educación superior. Muchas interpretaciones se hicieron al respecto; así, por ejemplo, se afirmó que las universidades privadas, antes que una competencia para sus pares públicas, eran un complemento en el servicio de profesionalización de los recursos humanos (Universidad Saint Paul, 2006). Se solía señalar también que, la incorporación de Bolivia a la economía de libre mercado requirió de conceptos especializados y es hacia donde quería apuntar la educación superior; a formar los profesionales técnicos que necesitaba el país (Rodríguez y Weise, 2004).

Algunas universidades privadas se propusieron como objetivo institucional graduar profesionales de alta calidad y excelencia, capaces de competir con éxito en el mercado de trabajo. Se puede decir que estas universidades prefirieron concentrarse en grupos reducidos de alumnos que en grupos masivos, elección que les permitió desarrollar sus actividades con mayor eficacia que la universidad estatal. De esta manera procuraron privilegiar la calidad y no la cantidad, pero esta intención no pasó de ser un eslogan publicitario.

La crítica más frecuente que se hizo a todas las universidades privadas giró en torno a que tienen un inocultable propósito de atender prioritariamente intereses económicos inherentes a la empresa privada comercial, privilegiando la rentabilidad de sus actividades por encima de las necesidades que puede tener la sociedad civil, resolviendo escasamente el problema educativo del país en general (Universidad Saint Paul, 2006).

Según Álvarez (2004), en el análisis retrospectivo de la relación Universidad-Estado se pueden identificar tres momentos históricos: a) el momento del *Estado Benefactor* a partir de la década de los '50 cuya característica es la democratización del acceso a la educación superior, su primacía como factor de movilidad social y en general por una política universitaria por parte del Estado proteccionista. b) El momento del *Estado Interventor*, identificado con los gobiernos militares, que cambian la relación de un paternalismo estatal a un autoritarismo sobre la universidad. c) El momento que surge a partir de mediados del 80, el *Estado Evaluador* cuyo discurso se nutre de una nueva racionalidad para la universidad proveniente del campo económico; la lógica del mercado.

A los tres momentos propuestos por Álvarez se puede añadir otro, el del *Estado Descolonizador* que surge a partir del 2005, año en que asumió el gobierno de Bolivia el Movimiento al Socialismo (MAS), movimiento político que ganó las elecciones con uno de los porcentajes más altos de votación en la historia del país, expresión de la desilusión social por los pobres resultados económicos y sociales de los sucesivos gobiernos tradicionales de corte neoliberal.

El gobierno del MAS, desde que tomó el poder está impulsando en Bolivia una revolución cultural a través de un conjunto de instrumentos jurídico-sociales. El instrumento principal destinado a promover el cambio cultural es la Nueva Constitución Política del Estado (2009). En ella se establece que Bolivia deja de ser un Estado republicano para convertirse en Estado Plurinacional y Multilingüe. Otro instrumento de cambio es la Ley de Reforma Educativa que busca operativizar el mandato constitucional sobre la educación, privilegiando la *descolonización*, a través del aprendizaje obligatorio de lenguas nativas como el aimara y el quechua, entre otros, y la participación de las organizaciones sociales en el quehacer del Estado.

De la nueva Constitución Política del Estado y de la nueva Ley de Reforma Educativa surgen nuevos desafíos para que la universidad se constituya en instrumento de cambio para la reivindicación cultural y sea más inclusiva.

### **Marco doctrinal de la educación universitaria católica**

La USP nació en Bolivia en 1966, tanto por efecto de la corriente expansiva en Latinoamérica que incentivó la creación de universidades no estatales, como por iniciativa de la Iglesia Católica que buscó instrumentalizar su misión evangelizadora. La declaración que orientó el quehacer de facultades y universidades católicas se encuentra en el Decreto *Gravissimum Educationatis*, promulgado el 28 de octubre de 1965 por el Papa Pablo VI, resultado del Concilio Vaticano II. En el decreto citado...

“... la Iglesia Católica pretende sistemáticamente que cada disciplina se cultive según sus principios, sus métodos y la libertad propia de la investigación científica, de manera que cada día sea más profunda la comprensión de las mismas disciplinas, considerando con toda atención los problemas y hallazgos de los últimos tiempos, se vea con más exactitud cómo la fe y la razón van armónicamente encaminadas a la verdad, que es una, siguiendo las enseñanzas de los doctores de la Iglesia, sobre todo de Santo Tomás de Aquino” (p. 6).

“De esta forma, ha de hacerse público, estable y universal la presencia del pensamiento cristiano en el empeño de promover la cultura superior y que los alumnos de estos institutos se formen como hombres prestigiosos por su doctrina, preparados para el desempeño de las funciones más importantes en la sociedad y testigos de la fe en el mundo. El Santo Concilio recomienda con interés que se promuevan universidades y facultades católicas convenientemente distribuidas en todas las partes de la tierra, de suerte, sin embargo, que no sobresalgan por su número, sino por el prestigio de la ciencia, y que su acceso esté abierto a los alumnos que ofrezcan mayores esperanzas, aunque de escasa fortuna, sobre todo a los que vienen de naciones recién formadas” (p.7).

En el decreto, la Iglesia pone un énfasis muy especial en la importancia de la investigación como la función principal de las facultades y universidades católicas y como medio para profundizar la comprensión de las distintas disciplinas. Años más tarde, en 1990, el Sumo Pontífice Juan Pablo II, en su declaración sobre la Constitución Apostólica *Ex Corde Ecclesiae*, señala:

“Nacida del corazón de la Iglesia, la Universidad Católica se inserta en el curso de la tradición que se remonta al origen mismo de la universidad como institución, y se ha revelado siempre como un centro incomparable de creatividad y de irradiación del saber para el bien de la humanidad. Por su vocación la *universitas magistrorum et scholarium* se consagra a la investigación, a la enseñanza y a la formación de los estudiantes, libremente reunidos con sus maestros animados todos por el mismo amor del saber. Ella comparte con todas las demás universidades aquel *gaudium de veritate*, tan caro a San Agustín, esto es, el gozo de buscar la verdad, de descubrirla y de comunicarla en todos los campos del conocimiento. Su tarea privilegiada es la de unificar existencialmente en el trabajo intelectual dos órdenes de realidades que muy a menudo se tiende a oponer como si fuesen antitéticas: la búsqueda de la verdad y la certeza de conocer ya la fuente de la verdad” (p.1).

La Constitución Apostólica el Papa Juan Pablo II estableció la misión de la universidad en general y de la católica en particular, que a la letra dice:

“La misión fundamental de la universidad es la constante búsqueda de la verdad mediante la investigación, la conservación y la comunicación del saber para el bien de la sociedad. La universidad católica participa en esta misión aportando sus características específicas y su finalidad” (p.8).

La Constitución subraya de manera insistente la importancia capital de la investigación porque esta actividad científica contribuye a la búsqueda de la verdad, por esta razón instruye a todas las universidades católicas que incorporen la investigación como parte de su identidad académica, e insiste en la íntima relación existente con la enseñanza y con los diversos servicios que se ofrecen a la comunidad. Lo anterior se reafirma en otro apartado, en donde la Constitución se señala:

“En el mundo de hoy, caracterizado por unos progresos tan rápidos en la ciencia y la tecnología, las tareas de la Universidad Católica asumen una importancia y una urgencia cada vez mayores. De hecho, los descubrimientos científicos y tecnológicos, si por una parte conllevan un enorme crecimiento económico e industrial, por otra imponen ineludiblemente la necesaria búsqueda del significado, con el fin de garantizar que los nuevos descubrimientos sean usados para el auténtico bien de cada persona y del conjunto de la sociedad. Si es responsabilidad de toda universidad buscar este significado, la Universidad Católica está llamada de modo especial a responder a esta exigencia; su inspiración cristiana le permite

incluir en su búsqueda, la dimensión moral, espiritual y religiosa, y valorar las conquistas de la ciencia y de la tecnología en la perspectiva total de la persona ” (p. 2)

En este contexto doctrinario, todas las universidades católicas han sido llamadas a una continua renovación, tanto por el hecho de ser universidad, como por ser católica. Está omnipresente el significado de *la investigación científica y la tecnología*, de la convivencia social, de la cultura, pero más profundamente todavía, está en juego el *significado mismo del hombre*. Tal renovación exige la clara conciencia de que, por su carácter católico, la universidad goza de una mayor capacidad para la búsqueda *desinteresada* de la verdad; búsqueda que no está subordinada ni condicionada por intereses particulares de ningún género.

La Constitución Apostólica indica también:

“La Universidad Católica, como cualquier otra universidad, está inmersa en la sociedad humana. Para llevar a cabo su servicio, la Iglesia está llamada -siempre en el ámbito de su competencia- a ser instrumento cada vez más eficaz de progreso cultural tanto para las personas como para la sociedad. Sus actividades de investigación incluirán, por tanto, el estudio de los *graves problemas contemporáneos*, tales como la dignidad de la vida humana, la promoción de la justicia para todos, la calidad de vida personal y familiar, la protección de la naturaleza, la búsqueda de la paz y de la estabilidad política, una distribución más equitativa de los recursos del mundo y un nuevo ordenamiento económico y político que sirva mejor a la comunidad humana en el ámbito nacional e internacional.

La investigación universitaria se deberá orientar a estudiar con detenimiento las raíces y las causas de los graves problemas de nuestro tiempo, prestando especial atención a sus dimensiones éticas y religiosas. Si es necesario, la Universidad Católica deberá tener la valentía de expresar verdades incómodas, verdades que no halagan a la opinión pública, pero que son necesarias para salvaguardar el bien auténtico de la sociedad” (p. 9).

En resumen, tanto el Decreto *Gravissimum Educationis* de 1965, como la Constitución Apostólica de 1990, destacan la investigación como el alma mater de las

universidades católicas del mundo y el rol que debe jugar ésta en la sociedad en la que está inmersa.

### **Reseña histórica de la Universidad Saint Paul**

Como se indicó precedentemente, la creación de una institución católica de educación superior en Bolivia en los años 60 fue inminente. En el año 1963 se adoptó la decisión de constituir un Comité pro-universidad, con el patrocinio del representante de la Santa Sede en Bolivia. Este Comité tuvo la misión de promover la fundación de una institución de educación superior inspirada en el marco doctrinario de la Iglesia Católica. Como resultado de las gestiones y acciones de este Comité, el 14 de mayo de 1966 inició sus actividades la que fue denominada Escuela Superior de Economía de la Empresa, sin embargo, esta institución tuvo una duración efímera con ese estatus porque el 16 de julio del mismo año se transformó en la Universidad Saint Paul (USP), mediante decreto promulgado por la Asamblea de Autoridades Católicas en Bolivia.

El 1 de agosto de 1966, el gobierno boliviano autorizó el funcionamiento de la USP mediante un Decreto Supremo. Años más tarde, el 21 de marzo de 1994, el Congreso Nacional de Bolivia elevó a rango de Ley el Decreto Supremo señalado, reconociendo a la USP como institución de derecho público, con autonomía académica y económica. La Ley le dio facultades para crear unidades académicas, facultades, carreras y programas en todo el territorio nacional, y la extensión de grados académicos y de títulos en provisión nacional, privilegio que hasta entonces sólo tenía la universidad estatal.

Habiendo sido reconocida como una institución de derecho público por el Estado y siendo la primera universidad no perteneciente al Estado, la USP desde su creación compartió las características propias de la universidad pública y de la universidad privada. Esto significa que convivió con dos finalidades que no siempre son compatibles: a) contribuir al desarrollo social mediante la enseñanza, la investigación y la extensión social, conforme lo manda la Constitución Apostólica del Papa Juan Pablo II; y b) prestar servicios de formación profesional remunerados, en función de la demanda y las necesidades del mercado. En consecuencia, su orientación al desarrollo social, característico de la universidad pública, por una parte, y la necesidad de hacer auto

sostenible su base económica y financiera, característico de la universidad privada, por otra, la hacen partícipe de ambas finalidades. Esto permite explicar, por lo menos parcialmente, por qué la USP, siendo una universidad de derecho público, adoptó decisiones académicas en función de los resultados económico-financieros que dichas decisiones podían producir.

Las políticas, las funciones institucionales y la forma de organización de la USP están contenidas en su Estatuto, documento que transcribe literalmente partes de la Constitución Apostólica *Ex Corde Ecclesiae*, especialmente los artículos referidos a la promoción de la investigación. En la parte de misión académica, la universidad considera que la investigación científica puede ser un instrumento de ayuda para que la Iglesia pueda dar respuestas a los problemas de la sociedad por estudiar en profundidad las causas de dichos problemas. El Estatuto destaca que la investigación es uno de los pilares fundamental de la actividad académica de la USP y, junto a la enseñanza y otras formas de servicio social, forma parte de su misión cultural entre los hombres y ayuda a la Iglesia a dar respuestas nuevas a problemas y exigencias históricas.

El Estatuto de la USP reconoce también a la extensión universitaria como una función sustantiva para el desarrollo del país, a través de programas organizados en cada Unidad Regional (Art. 94). Asimismo, reconoce, a partir de su espíritu cristiano, la importancia de su servicio a los demás, de modo especial, en la promoción de justicia social, compartido por los catedráticos y fomentado entre los estudiantes (Art. 15).

La visión institucional fue proclamada el 2006 por el Rector Nacional en ejercicio en el momento de la investigación, que a la letra dice: “*ser una universidad católica, integral, verdadera, seria y completa*”. El significado de esta declaración es ampliado en el apéndice C.

## **Capítulo II. CULTURA ORGANIZACIONAL**



## **Concepto, modelos y tipos de cultura organizacional**

Analizar la cultura de una organización es una labor compleja porque ésta constituye un escenario real y, simultáneamente, una construcción social peculiar, con las particularidades emergentes de la convivencia humana, porque las personas tienden a conformar redes sociales que se caracterizan por manifestar patrones de comportamiento determinados, basados en creencias, valores, hábitos y costumbres. Estos patrones tienden a consolidarse con el tiempo y a convertirse en normas implícitas, marcando pautas de conducta para el personal nuevo, para los usuarios del servicio y para la comunidad en general. En este sentido, se hace indispensable revisar enfoques teóricos que faciliten la comprensión de la denominada *cultura organizacional o institucional*.

Sobre el concepto de *cultura organizacional* Rodríguez (1996) advierte, "...cuando nos enfrentamos a un constructo tan vago, confuso y complejo, cuya identificación teórica no está aún suficientemente consensuada por la comunidad científica, la dificultad para delimitarlo, aprehenderlo, medirlo y comprenderlo en su globalidad, es enorme" (pp. 488-489).

Debido a las múltiples dimensiones y variables que puede tener la cultura, que hacen de cualquier organización una entidad única y diferente con relación a sus similares (Fimmen, 1995; Sturges, 1997), y los diversos enfoques que han adoptado distintos autores para su comprensión y análisis, en los puntos siguientes se expone una revisión de la literatura más significativa relacionada con el tema.

### *Concepto de cultura organizacional*

En la literatura concerniente se encuentra el concepto de cultura organizacional con significados tanto antropológico como conductual. Davis (1983), en la concepción antropológica, dice "... cultura es la conducta convencional de una sociedad que influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en su pensamiento consciente.". Davis considera que la gente asume con facilidad la cultura de la sociedad en la que está inmersa además, ésta le da seguridad y una posición en cualquier entorno donde

se encuentre. En esta línea de pensamiento, la antropología define la cultura como “... un todo complejo que abarca conocimientos, creencias, artes, normas, leyes, costumbres, otras capacidades y hábitos que el hombre adquiere por ser miembro de una determinada sociedad” (Loudon y Della Bitta, 1997, p. 90). Muchinsky (2002), adaptando el significado original al contexto de la organización, señala “... el concepto de cultura, originalmente propuesto por antropólogos para describir atributos de las sociedades, es útil también para describir organizaciones” (p. 308).

Schein (1989), uno de los pioneros en la aplicación del concepto de *cultura* a la organización, la define 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 y que haya ejercido la suficiente influencia como para considerarlas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas.” (p. 332).

Para Siliceo, Casares y González (1999) “... la cultura provee significados que hacen previsible las cosas gracias a un ordenamiento del mundo y de la vida social que realiza los miembros de una sociedad” (p. 65). Solomon (1997) señala, “... es la acumulación de significados, rituales, normas y tradiciones compartidos entre los miembros de una sociedad” (p. 539).

Para Becker en Robbins (2004), la cultura organizacional se refiere a “...un sistema de significados compartidos por parte de los miembros de una organización y que distingue a una organización de otras” (525). De manera similar, para Ouchi (1985) la cultura es “...un conjunto de símbolos, ceremoniales y mitos que comunica los valores y creencias subyacentes de una organización y de sus empleados...” (p. 252). Por su parte, Peters y Waterman (1982) señalan, “... un conjunto dominante y coherente de valores compartidos, vehiculizado por medios simbólicos tales como: historias, mitos, leyendas, slogans, anécdotas y relatos diversos...” (p. 421).

Chiavenato (1995) define la cultura organizacional como: “... un modo de vida, un sistema de creencias, de expectativas y valores, una forma de interacción y de relaciones típicas de una organización. Cada organización es un sistema complejo y humano, con

características propias, con su propia cultura y con un sistema de valores” (p. 591). Davis y Newstrom (1991) afirman que la cultura organizacional “...es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros. Crea el ambiente humano en el que los empleados realizan su trabajo.” (p. 70)

Según Etkin y Schvarstein (1992), cultura organizacional significa “... modos de pensar, creer y hacer cosas en el sistema, se encuentren o no formalizados. Estos modos sociales de acción están establecidos y son aplicados por los participantes mientras pertenecen a los grupos de trabajo, incluyendo formas de interacción transmitidas y mantenidas en el grupo, tales como lenguajes propios del sistema, liderazgos internos o preferencias compartidas”. (p. 207)

La cultura de una organización es un marco de referencia compartido, si no por todo el personal, por la mayoría. En tanto que marco de referencia, la cultura tiene pautas de conducta para situaciones recurrentes pero no tiene pautas concretas para situaciones particulares, sin embargo, señala prioridades y preferencias globales que orientan los actos administrativos.

Según Koontz y Weihrich (1994) la cultura organizacional “... es el patrón de comportamiento general, creencias compartidas y valores comunes de los miembros”. (p. 334). Mondy y Noe (1997) aportan un elemento adicional: la interacción entre cultura y estructura formal de la organización. Afirman “... la cultura es el sistema de valores, creencias y hábitos compartidos en una organización que interactúa con la estructura formal para producir normas de comportamiento. Es el patrón de supuestos, valores, normas y artefactos básicos que comparten los miembros de la organización” (p. 70).

Según Aktouf, en Rodríguez y Zapata (2006), la cultura es un conjunto complejo y multidisciplinario de casi todo aquello que constituye la vida en común en los grupos sociales. Frost y cols., en Rodríguez (1998), indican “...al hablar de cultura organizacional nos estamos refiriendo a los procesos de construcción de la realidad que, habitualmente, permite a los individuos comprender las acciones, objetos, acontecimientos y situaciones que se dan en una organización, al mismo tiempo que les proporcionan indicadores suficientes

para hacer que sus comportamientos en esa organización tengan pleno significado y sentido.” (p. 208).

Rodríguez (1996) señala que “... la cultura de la organización es un conjunto de valores, de asunciones y de creencias básicas mantenidas por sus miembros que opera de forma inconsciente y les sirve para conducirse de un modo adecuado en este contexto. La cultura es intangible; no está especificada en normas ni se la puede encontrar en el manual de la organización; sin embargo, tiene influencia decisiva sobre el comportamiento de sus miembros; es decir, es intangible pero observable, tal como se refleja en los valores, creencias normas, ideologías y mitos cuyos elementos esenciales son compartidos por todos y les son vitales para desarrollar sus actividades y realizarse como personas” (p. 475).

Kroeber y Kluckhohn, en Garmendia (1988), indican que la cultura “...consiste en pautas explícitas e implícitas, de conducta y para la conducta, adquiridas y transmitidas por símbolos. Su núcleo consta de ideas y especialmente sus correspondientes valores derivados y seleccionados históricamente. Puede considerarse producto y condicionante de la acción” (p. 37).

Tomando en cuenta el conjunto de definiciones de cultura, se puede decir, utilizando la analogía, que la cultura es a una organización lo que la personalidad es a una persona. Esto significa que en toda organización hay patrones de comportamiento que la hacen única.

#### *Modelos conceptuales de cultura organizacional.*

La cultura de una organización supone la existencia de un conjunto de dimensiones y variables, según el enfoque teórico que se adopte. Por ello, el siguiente paso en la prospección de la literatura concerniente es identificar las dimensiones y las variables que las componen, según modelos teóricos. En este escrito se utilizan indistintamente los términos *elemento o variable* para referirse a los componentes de la cultura.

## Modelo de Schein

Schein señala que “... los paradigmas de la cultura organizacional son versiones adaptadas de paradigmas culturales más amplios”. (1989 p. 60). Según este autor, la cultura de una organización tiene tres niveles, como se puede apreciar en la figura 1:

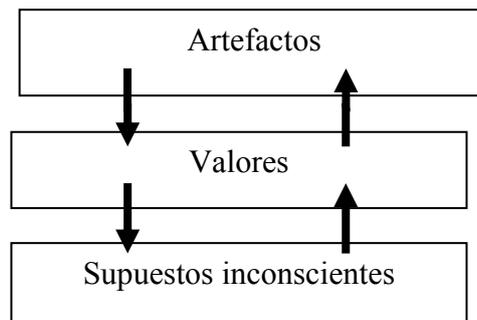


Figura 1. Niveles de la cultura organizacional

El primer nivel es el de los artefactos visibles, que comprende el ambiente físico, la arquitectura, los muebles, los equipos, el vestuario de los integrantes, el patrón de comportamiento visible, documentos, cartas, etc. Son elementos fáciles de observar pero difíciles de interpretar. El análisis de este nivel puede ser engañoso, ya que, muchas veces, no se consigue comprender la lógica que está por detrás de los artefactos. En este nivel podemos observar la manifestación de cultura pero nunca saber su esencia.

El segundo nivel es el de los valores que dirigen el comportamiento. Su identificación solamente es posible a través de entrevistas con los miembros- clave de la organización. Un riesgo que se corre en la observación de este nivel es que puede mostrarnos un resultado idealizado o racionalizado, o sea, las personas podrían relatar cómo les gustaría que fuesen los valores vigentes y no cómo efectivamente son.

Finalmente, el tercer nivel es el de los supuestos inconscientes<sup>2</sup>, que revelan la forma cómo un grupo percibe, piensa, siente y actúa. En un primer momento fue un valor consciente que orientó las acciones de los miembros de la organización en la solución de problemas de naturaleza tanto interna como externa. Con el pasar del tiempo estas

---

<sup>2</sup> El concepto de inconsciente utilizado por Schein no es el mismo al que se refería Freud, sino algo aprendido que se vuelve automático.

premisas se volvieron inconscientes. Este último nivel está compuesto por las cinco siguientes dimensiones (Schein, 1989):

*Relación de la organización con el ambiente externo:* refleja la relación de la organización con la naturaleza y el ambiente externo; puede ser una relación de dominio, sumisión, armonía. Verifica los supuestos que la organización tiene sobre su misión en la sociedad, su razón de ser, el tipo de producto, el servicio ofrecido, su mercado, su clientela. Verifica también cuáles son los ambientes importantes con los que tiene que mantener relaciones que representan limitaciones y, al mismo tiempo, ofrecen oportunidades.

*Naturaleza de la verdad y de la realidad:* son los supuestos básicos, las reglas verbales y comportamentales sobre la realidad, la verdad, el tiempo, el espacio y la propiedad que sirven de base para la toma de decisiones.

En la visión de la organización existen áreas de decisión que pertenecen al dominio de la realidad tangible que es verificable a través de criterios objetivos. Otras que pertenecen al dominio de la realidad social, verificadas por consensos, teniendo como base opiniones, costumbres, dogmas y principios. Otras que pertenecen al dominio de la realidad subjetiva, siendo una cuestión de opinión personal, disposición o gusto.

En esta dimensión se contemplan también los supuestos básicos de la organización sobre la naturaleza del tiempo, bien como su estructuración, verificando si el mismo es orientado al pasado, al presente o al futuro, si es considerado lineal o cíclico y también qué unidades de tiempo son relevantes. Asimismo, comprende la naturaleza del espacio, verifica la eficiencia, la estructuración y los significados simbólicos referentes al mismo. El espacio puede ser utilizado como símbolo de *estatus*, de poder, puede representar distancia o aproximación entre las personas.

*La naturaleza humana.* Refleja la visión del perfil de persona que la empresa tiene. El hombre puede ser considerado básicamente malo, básicamente bueno o neutro. Puede ser considerado muy estable, incapaz de cambiar, o mutable, presentando condiciones de desenvolverse y mejorar.

*La naturaleza de la actividad humana.* Refleja la concepción del trabajo y del descanso, refiriéndose a lo que es asumido como propio de los seres humanos frente a su ambiente. El hombre puede ser pro-activo, reactivo o pasivo. Schein cita a Prometeo, Dionisio y Apolonio como apología para designar cada una de las tres concepciones citadas.

*La naturaleza de las relaciones humanas.* Se refiere a la manera en que las personas se relacionan unas con otras, pudiendo ser individualista, comunitaria, autoritaria, cooperativa, etc. Verifica los supuestos referentes a la conducción de las relaciones dentro de la empresa, y cómo las necesidades humanas básicas de amor y agresión deben ser manejadas.

### Modelo de Fimmen

Fimmen (1995), coincidiendo con el planteamiento teórico de Schein (1989), señala que los elementos culturales están agrupados en tres niveles. El primero contiene elementos visibles que representan una pequeña porción de la totalidad. En el segundo nivel, se encuentran los valores subyacentes, no visibles a la observación directa, que sostienen al primer nivel. Finalmente, la parte más amplia contiene las convicciones básicas que constituyen el pilar que sostiene a la cultura. Este modelo está representado en la figura 2.

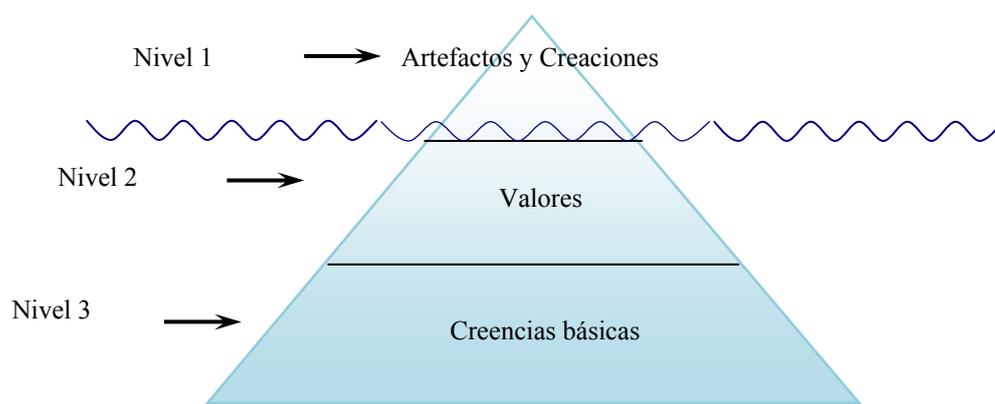


Figura 2. Elementos de la cultura según Fimmen (1995)

En cada nivel existen los elementos específicos siguientes:

*Artefactos y creaciones.* Comprende elementos tales como: a) la tecnología, b) el arte, c) los modelos de comportamiento visibles y audibles.

*Valores.* Incluye convicciones básicas emergentes de: a) el ambiente intangible, b) el consenso social.

*Creencias básicas.* Comprende suposiciones sobre: a) el ambiente, b) la naturaleza de la realidad, el tiempo y el espacio, c) los principios de la naturaleza humana, d) los principios de relaciones humanas.

En este modelo se presenta una perspectiva muy elemental y amplia de la cultura y establecer el lugar que les corresponde a los hechos, a las convicciones básicas y a las creencias. No obstante su carácter general, el último nivel del modelo tiene utilidad para identificar la imagen que tiene el personal de su propia organización.

#### Modelo de Sturges

Para Sturges (1997) la cultura organizacional tiene una dimensión formal y una informal, como expresa la figura 3.

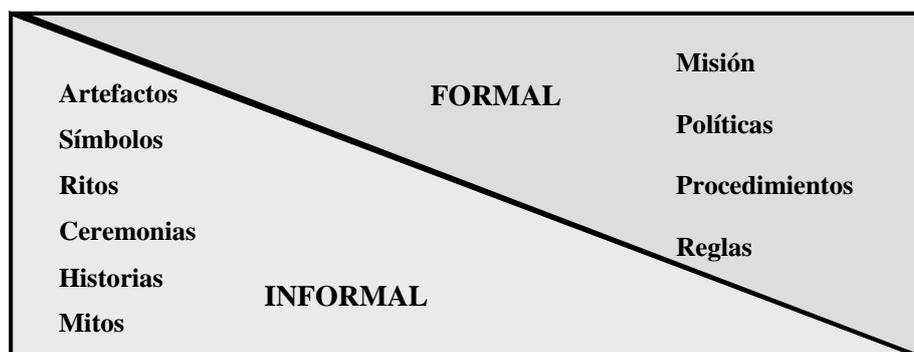


Figura 3. Dimensiones de la cultura organizacional según Sturges (1997)

La dimensión formal está constituida por: a) *Misión/visión* o razón de ser de una organización. La misión proporciona el criterio fundamental por el cual la actividad de la organización es juzgada y la visión es una expectativa por alcanzar una situación deseable en el futuro, sea éste cercano o lejano, b) *Políticas*; definidas como convenciones amplias, establecidas como guías de las decisiones y del comportamiento de la organización, c)

*Procedimientos* diseñados para proporcionar guías más específicas del comportamiento, y d) *Reglas* que son medidores específicos del comportamiento e instrumentos de control.

La dimensión informal abarca: a) *Artefactos*, u objetos materiales creados como expresiones de la cultura, b) *Símbolos*, que ayudan a proporcionar significados a las personas y definen su conducta al interior de la organización, c) *Ritos* o eventos dramáticos y planificados, relativamente elaborados, d) *Ceremonias*, o sistemas de ritos para ciertas ocasiones o para eventos únicos, e) *Historias*, o narraciones basadas en hechos verdaderos, generalmente relacionados con acciones sobresalientes de fundadores o promotores de la organización, y f) *Mitos*, que también son narraciones que rayan en la ficción.

Este modelo, también de carácter general, enfatiza la existencia de una relación inversamente proporcional entre una dimensión formal y una informal; cuanto más recurrentes los patrones de comportamiento, menos necesidad de explicitar las políticas, los procedimientos y las reglas. Resulta lógico que en la universidad predomine la dimensión formal, por su tamaño y su complejidad, sin embargo, ésta no es más que una hipótesis.

#### Modelo de Kreitner y Kinicki

Kreitner y Kinicki (1996) plantean cuatro dimensiones de la cultura: a) los *objetos* que produce la cultura, b) las *palabras* que conforman un lenguaje propio de la organización, c) los *patrones de conducta* que caracterizan el comportamiento de los miembros de la organización y, d) las *emociones* que comparten el personal en la organización (p. 587). La figura 4 representa este modelo.

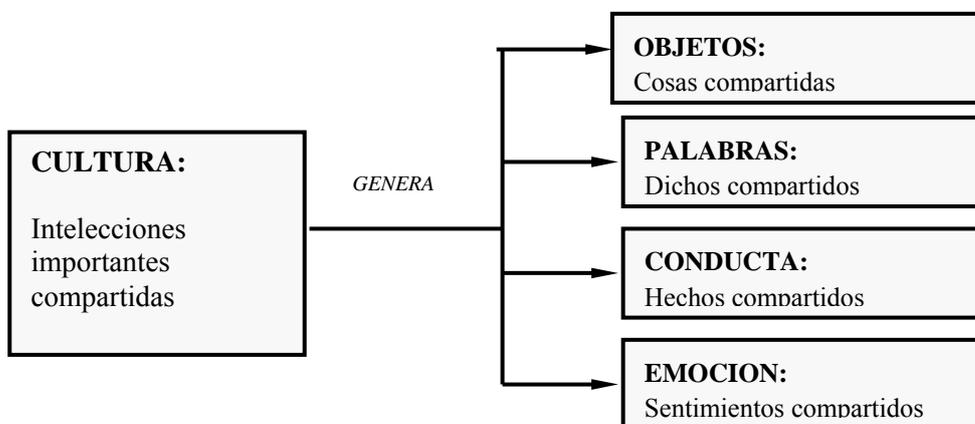


Figura 4. Elementos de la cultura organizacional según Kreitner y Kinicki (1996)

El modelo de Kreitner y Kinicki es similar a los modelos de Fimmen y Sturges, porque se destaca que la cultura es expresada a través de hechos concretos así como a través de sentimientos.

#### Modelo de Mondy y Noe

El modelo de Mondy y Noe (1997) comprende cuatro grupos de factores internos que afectan o influyen en la cultura. Estos están representados en la figura 5.

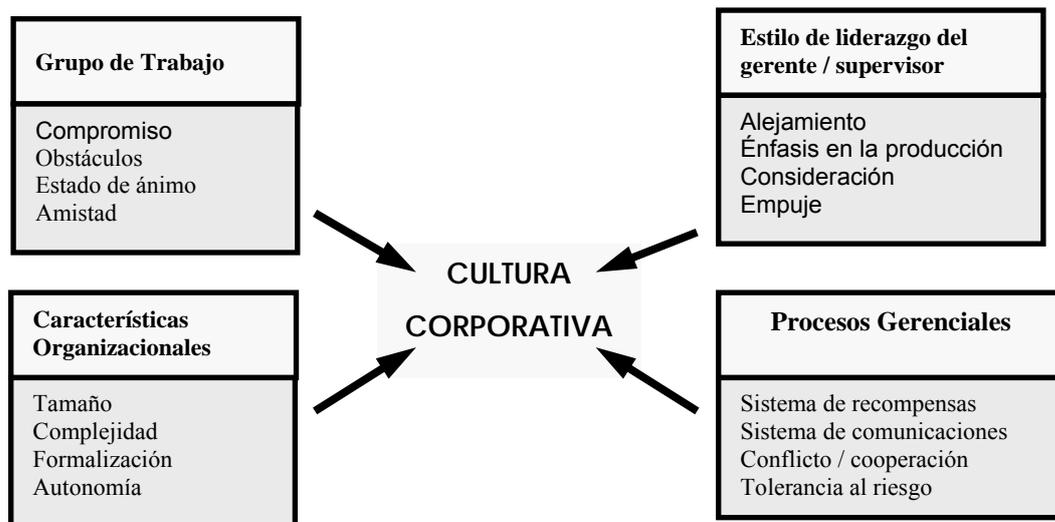


Figura 5. Factores que influyen en la cultura, según Mondy y Noe (1997)

En este modelo cada dimensión actúa de una manera particular para la constitución de la cultura corporativa, según lo siguiente:

*Grupo de trabajo.* El grupo de pertenencia de una persona, sea este formal o informal, influye sobre la percepción de la cultura. Los problemas en el trabajo colectivo se expresan en el grado de activismo, el estado de ánimo y la amistad dentro del grupo.

*Estilo de liderazgo.* El liderazgo tiene efecto sobre la percepción de la cultura. Si una autoridad es reservada y distante al tratar con personas o privilegia la producción antes que la gente, puede generar un efecto negativo en el personal. En sentido contrario, si la autoridad incentiva de forma positiva al personal, a través del empuje y del ejemplo de trabajo, entonces, influirá positivamente.

*Características organizacionales.* La cultura es afectada tanto por el tamaño como por la complejidad de la organización. Las instituciones grandes tienden hacia un alto grado de especialización de las funciones de sus unidades internas y a la despersonalización de las relaciones entre el personal. Tienden también a tener un número mayor de especialistas y utilizar normas, reglamentos y procedimientos para programar el desempeño individual. El grado de descentralización, la autonomía y libertad para tomar decisiones son elementos de la cultura que las caracteriza.

*Procesos gerenciales.* La capacidad para crear vínculos directos entre las recompensas y el desempeño conducen a desarrollar una cultura muy orientada al logro. Los sistemas de comunicación abiertos que fluyen libremente entre los distintos estamentos de la organización, promueven la participación de la gente y los procesos creativos. Las actitudes hacia la tolerancia al conflicto y el manejo del riesgo tienen también una influencia positiva sobre el trabajo en equipo.

En síntesis, Mondy y Noe ponen el énfasis en la importancia decisiva y definitiva que tiene el micro entorno sobre la percepción del personal respecto a los distintos elementos de la cultura. En otras palabras, el micro-entorno laboral del individuo condiciona su conducta y su percepción de la organización.

Como se verá en los capítulos siguientes, los diferentes grupos que conforman el personal de la universidad objeto de estudio tienen una percepción diferente de la cultura institucional, lo que parece corroborar la propuesta teórica del modelo examinado.

#### Modelo de Abravanel

Abravanel y cols. (1992) consideran a la organización como un conjunto de tres sistemas: a) El *socio estructural*, compuesto por interacciones de la estructura formal, de las estrategias, de las políticas y de los procesos gerenciales, con los elementos auxiliares de la vida y del funcionamiento organizacional, como objetivos y estrategias, selección, formación y educación del personal, estructura de autoridad y poder, recompensa y motivación, estilo y procesos gerenciales, b) El *cultural* reúne los aspectos expresivos y afectivos de la organización en un sistema de significados simbólicos influenciado por la sociedad y por los

propios miembros; comprende los valores, mitos e ideologías prevalecientes, y c) Los *empleados particulares*, cuya personalidad, experiencias y talentos son también determinantes para traducir en comportamiento las influencias provenientes del sistema cultural y del socio estructural (pp. 28-30). La integración de los tres sistemas tiene incidencia definitiva en los productos y resultados de la organización.

En comparación con los modelos precedentes éste proporciona detalles sobre lo que constituye el micro entorno del personal que tiene influencia decisiva sobre su percepción de la cultura. En el modelo se destacan las variables personales como intermediadoras de la percepción de cultura prevaleciente. La articulación de los elementos de este modelo se aprecia en la figura 6.

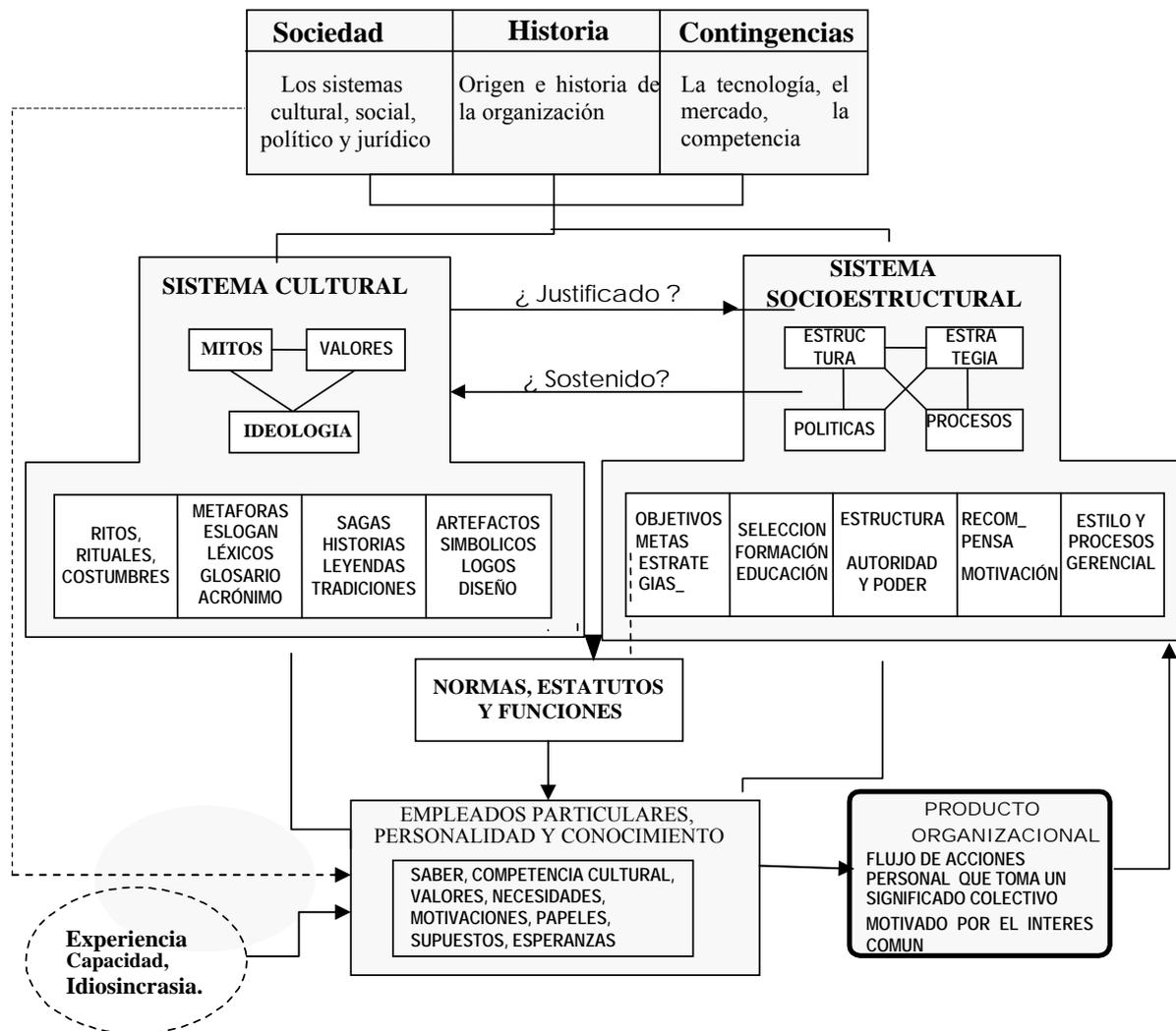


Figura 6. Modelo de cultura organizacional según Abravanel y Cols (1992)

### Modelo de Silíceo, Casares y Gonzáles

Para Silíceo, Casares y González (1999), los procesos humanos más importantes en términos de una cultura organizacional son: a) comunicación e información, b) integración y trabajo en equipo, c) delegación y empoderamiento, d) motivación y reconocimiento e) creatividad e innovación. f) capacitación y desarrollo humano, g) toma de decisiones, y h) liderazgo.

La cultura se genera y transmite a través de los procesos citados, favoreciendo la libertad, la autonomía, la auto-motivación y el auto-control del personal. El modelo de procesos humanos requiere más y no menos liderazgo en la línea de trabajo, es decir, cuando el sistema y la cultura son abiertos, permisivos y libres se requiere un gran liderazgo que refuerce y reconozca continua y cotidianamente las actitudes, conducta y valores de la cultura organizacional.

### *Tipos de cultura organizacional*

La clasificación de los diferentes elementos, en función de determinados criterios de categorización, permite ubicar a las culturas en tipos, tomando como base a la interpretación de las características más sobresalientes de la organización. En los siguientes puntos se exponen algunos tipos de clasificación, con el criterio teórico que los sustenta.

### Culturas según la fuerza de los elementos compartidos

Etkin y Schvarstein (1992) distinguen dos clases de cultura: las fuertes y las débiles, según la magnitud o la intensidad con la que los elementos de la cultura son conocidos, compartidos e impulsan patrones de conducta cotidiana en los miembros de una organización. Cuanto más fuertes y consolidados son los rasgos culturales, más determinantes son los patrones de conducta que ejecutan los participantes e imponen rituales y procedimientos a los integrantes de otras organizaciones contextualmente relacionadas, como clientes, usuarios, proveedores, contribuyentes, pacientes y otros interesados externos. Este enfoque es compartido por Rodríguez (1998, p. 213)

Robbins (2004) refiriéndose a esta tipificación indica que una cultura fuerte se sostiene en la intensidad de las creencias compartidas y cuando el personal comulga ampliamente los valores centrales de la organización. La cultura es fuerte en la medida en que los miembros aceptan, se comprometen y defienden los valores de la organización. La cultura fuerte genera entre los miembros de la organización cohesión, lealtad y compromiso organizacional. A partir de estos conceptos, una organización con una cultura débil es vulnerable al estilo de liderazgo. Esto significa que un líder circunstancial puede imponer sus valores y condicionar las creencias del personal, así como influir decisivamente en su comportamiento.

Esta tipología es útil para establecer el vigor con el que los elementos culturales son compartidos por el personal. Si la cultura es fuerte no habrá necesidad de persuadir al personal para que se comporte de determinada manera, sin embargo, significa también que puede erigirse en una barrera para la transformación o cambio organizacional. Asimismo, sugiere que el estilo de liderazgo tiene una influencia decisiva en el modo de actuar en la organización, cuando ésta tiene una cultura débil, es decir, el liderazgo se convierte en un sustituto de la cultura.

#### Cultura según el desempeño adaptativo

Kotter y Heskett (1992) relacionan cultura y desempeño corporativo. Señalan que la cultura puede facilitar la adopción de estrategias que respondan continuamente a los cambios en el mercado y nuevos entornos competitivos. Este es el caso de las *culturas adaptativas*.

Las características de una organización con *cultura adaptativa* son: a) proactiva, b) tomadora de riesgos, c) confiable, d) con personal que se apoya recíprocamente, e) con personal que identifica problemas y aporta soluciones, f) desarrolla sentimientos de confianza. g) desarrolla entusiasmo, h) valora a los emprendedores, i) con un liderazgo que produce cambios, j) con integridad, k) con vinculación entre la cultura y el contexto del negocio. l) promociona y entrena a quienes creen en la cultura, y m) con alternativas estratégicas.

En cambio, la organización con una *cultura inadaptada* es arrogante y privilegia la burocracia. Esta última no tiene una habilidad determinada para adaptarse a los cambios.

Kotter y Heskett tipifican a las organizaciones con *cultura adaptativa* como *saludables* y a las que tienen *culturas inadaptadas* como *no saludables o enfermas*. Un liderazgo efectivo debería transformar la cultura hasta hacerla adaptativa. En síntesis, Kotter y Heskett proponen una cultura ideal hacia la cual debe encaminarse toda organización. Estos autores crearon un instrumento de evaluación del estado de situación de la cultura denominado OCI.

#### Cultura según su relación con la estrategia organizacional

Schwartz y Davis citados por Cruz (2004) indican que la cultura organizacional puede facilitar la implantación de una estrategia organizacional, si existiera compatibilidad entre ambas o, por el contrario, obstaculizar el cambio estratégico. Menguzzato y Renau (1994) plantean que develar la cultura facilita la implantación de estrategias ya que la misma puede ser dirigida para hacerla coherente con ésta, de no ser de esta forma sería un obstáculo invisible. Por ejemplo, es complejo implantar una estrategia basada en el riesgo y la innovación en una organización donde uno de sus valores centrales es la tradición.

La relación cultura-estrategia es más importante cuando una organización encara un proceso de cambio que afecta a los recursos humano, en tal sentido, cultura, estrategia y entorno deben lograr una relación de armónica. Existen suficientes indicios de la existencia de un impacto, directo o indirecto, de la cultura sobre los resultados de la empresa y de forma más general sobre la realización y éxito potencial de la estrategia diseñada. Para el análisis resulta de utilidad la matriz de Schwartz y Davis (1986), que mide la congruencia entre estrategia y cultura, la cual se muestra en la figura 7.

Importancia de la estrategia		Nivel de compatibilidad de la cultura		
		Alta	Media	Baja
	Alta			
	Media			
	Baja			
		Bajo	Medio	Alto

Riesgo elevado	Riesgo moderado	Riesgo bajo

Figura 7. Relación cultura-estrategia (adaptado de Schwartz y Davis, 1986)

Alcanzar la congruencia cultura-estrategia no es sencillo aunque no imposible, ya que nunca es tanto su arraigo como para renunciar a una estrategia trazada por sus propios miembros y totalmente necesaria.

Al respecto Drucker (1993) plantea que el cambio de comportamiento funciona sólo si está basado en la cultura existente. La cultura incide tanto en los procesos de cambios como en la eficacia de la gestión. Drucker hace una distinción entre los términos eficacia y eficiencia. La *eficiencia* se vincula a la utilización de los recursos en el cumplimiento de los objetivos, que es hacer bien ciertas cosas. Expresa la cantidad de salida generada por unidad de entrada. Significa hacer las cosas mejor de lo que hasta el momento se han hecho. Mientras que *eficacia*, se mide por una relación entre resultados realmente alcanzados frente a los objetivos establecidos para el aprovechamiento de los recursos de la empresa (financieros, humanos, materiales, tecnológicos e informáticos). Está estrechamente vinculada a la estrategia y a su nivel de realización.

Para Drucker la *eficiencia* implica *hacer las cosas bien*, mientras que la *eficacia* indica *hacer las cosas de forma correcta*. Algunas organizaciones siendo eficientes desaparecen. Las organizaciones de hoy, dadas las condiciones que les impone el desarrollo vertiginoso de la ciencia y la tecnología, no pueden darse el lujo de hacer las cosas bien solamente; deben hacer las cosas de forma correcta. Por tal razón es fundamental considerar el término eficacia y en este sentido identificar las áreas que generan resultados significativas y dirigir los recursos y esfuerzos organizacionales hacia la obtención de los resultados.

### Culturas según el grado de independencia de las unidades

Esta clasificación considera la existencia de diversas unidades de trabajo donde la cultura se manifiesta con diferente intensidad. Por ejemplo, una serie de unidades agrupadas en una corporación puede desarrollar una cultura fuertemente determinada por la dirección corporativa y por la centralización de los servicios, en cuyo caso, esta cultura será tipificada como *concentrada*. En el sentido contrario, la *desconcentración* se manifiesta cuando cada unidad organizacional particular que pertenece a la corporación, dispone de una autodeterminación e independencia que la hace diferente del resto por tanto, tiene sus propios rasgos culturales (Etkin y Schvarstein, 1992).

Por las características propias de la universidad, se esperaría que la cultura esté desconcentrada porque sus facultades y departamentos académicos requieren grados de libertad para su gestión, sin embargo, esta es una hipótesis a comprobar. En la revisión de la literatura no se han encontrado señales claras sobre la incidencia que tiene la desconcentración en el cambio organizacional, no obstante, se puede suponer que si se cambia la actuación central en una organización con cultura concentrada, será más fácil la transformación en todas sus unidades dependientes.

### Culturas según su permeabilidad al entorno

Esta clasificación está determinada por el grado de apertura de la organización a los cambios que se producen en el entorno. En otras palabras, si la organización tiende a comportarse como un sistema abierto o cerrado. En este sentido, Mondy y Noe (1997) proponen distinguir dos categorías: la *cultura abierta* o participativa y la *cultura cerrada* o autocrática. Las características de la primera son: a) confianza en los miembros; b) comunicación abierta, c) liderazgo considerado y de apoyo, c) solución de problemas en equipo, d) autonomía del trabajador, e) participación en la información, y f) metas altas de producción

Estos atributos hacen que la *cultura abierta* parezca mejor en todas sus facetas que la *cultura cerrada* y autocrática porque esta última se distingue por a) la rigidez resultante de la adhesión estricta a la cadena formal de mando; b) metas elevadas de rendimiento

probablemente declaradas e impuestas por líderes autocráticos y amenazantes, c) responsabilidades individuales más estrictas, d) mayor énfasis en el individualismo que en el equipo, por lo tanto, los subordinados hacen simplemente como que trabajan y hacen lo que se les dice.

En la universidad se espera que la cultura sea más bien *abierta* y participativa que *cerrada* y autocrática, básicamente por la calidad y calificaciones de sus recursos humanos. Si esto se confirmara, este tipo de organización sería proclive al cambio, pero esta es otra hipótesis más a comprobar.

#### Culturas según la singularidad

Esta clasificación considera a la cultura como sinónimo de la *singularidad* que hace única a una organización, o como resultado de la *imitación* de un modelo ajeno. En este último caso, las organizaciones buscan emular a otras exitosas. Las estrategias de modernización suelen asociarse a este tipo de cultura, pensando que la copia puede realizarse con abstracción de las características sociales de su lugar de origen. Esto suele ser causa del fracaso de experimentos organizacionales trasplantados mecánicamente, no obstante, no es raro que las organizaciones bolivianas copien estructuras y procedimientos de realidades ajenas, sin hacer las adecuaciones necesarias, como se vio en los capítulos iniciales de este escrito, especialmente en el periodo dictatorial.

#### Culturas según el proceso y el contenido

Las investigaciones de Schneider (1999) lo encaminaron a concentrarse en dos dimensiones de la cultura: el *contenido* y el *proceso*. Los líderes de las organizaciones tienden a combinar estas dimensiones fundamentales, consciente o inconscientemente, a partir de su propia historia, experiencia de socialización, y percepción de lo que sucede en el medio.

Para la formulación de esta tipología, Schneider señala que el *contenido* se refiere a la atención que pone la organización sobre la realidad actual o *actualidad* (hechos tangibles, experiencia y ocurrencia actual, practicidad, utilidad, qué podría ser visto, escuchado,

tocado, pesado o medido). El problema para la organización es qué hacer con la *posibilidad* que emerge de las intuiciones, alternativas imaginativas, qué podría ocurrir en el futuro, ideales, creencias, aspiraciones, novedades, innovaciones, opciones creativas, conceptos teóricos o significados implícitos.

Schneider indica también que toda organización tiene un *proceso* de decisión. En este sentido analiza cómo la organización forma juicios; si hace un análisis *impersonal* o si enfatiza lo *personal* e interpersonal. En la dimensión *impersonal*, la cultura está muy orientada a los sistemas, las políticas, la ciencia, la objetividad, los principios y las regulaciones. Supone primacía de la racionalidad. La dimensión *personal*, está construida por la gente, es orgánica, evolucionista, dinámica, participativa, informal, emocional y afectiva.

Los tipos de cultura emergentes de estas dimensiones y las consideraciones anteriores se expresan en la figura 8.

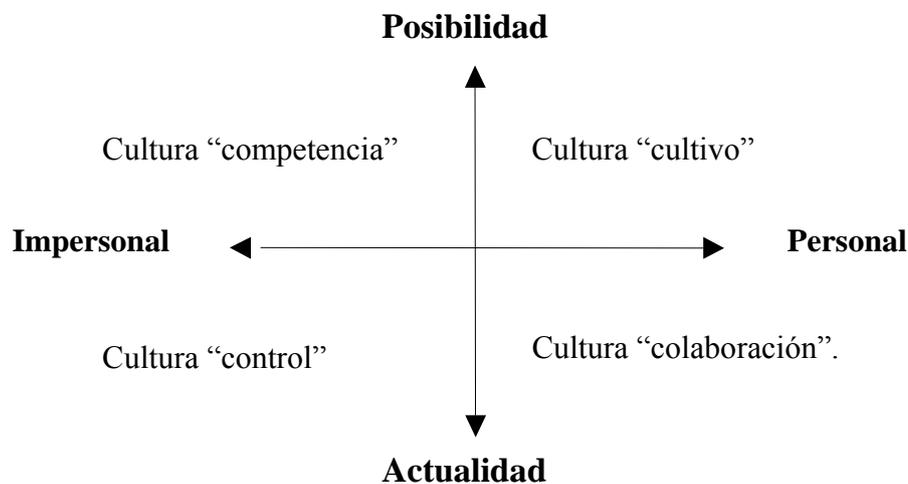


Figura 8. Cultura según el contenido y el proceso (Schneider, 1999)

Los aspectos distintivos de las culturas emergentes son: a) *Control*: sistema militar, motivación por el poder, b) *Colaboración*: Sistema de equipo familiar o deportivo, motivado por la afiliación, c) *Competencia*: Sistema universitario, motivado por el logro, y

d) *Cultivo*: sistema religioso, motivado por el crecimiento o la auto actualización.

*Cultura control*: Esta cultura se desarrolla en entornos de certeza. Es fundamental que exista un entorno de certidumbre y predictibilidad. La organización se concentra en la preservación, en el hacer bien las cosas y en el éxito per se. La organización como un sistema es lo primero. El diseño y la estructura de la información y el conocimiento privilegian las metas de la organización y las acciones que implican su logro.

*Cultura colaboración*: Este tipo enfatiza la existencia de una relación sinérgica entre la organización y el cliente. Se concentra en asegurar una integración con el cliente, acercándolo constantemente y dedicándose a éste. El conocimiento empírico es valorado porque vincula la realidad con el relacionamiento. Esta cultura está centrada en atender las metas y requerimientos del cliente.

*Cultura competencia*: Esta cultura se refiere a la excelencia de los productos y servicios de la empresa. No debe haber paralelo para ella. Significa que el producto de la organización es el logro de los objetivos conceptuales, particularmente superiores, metas distintivas y constante innovación.

*Cultura cultivo*: Esta cultura se refiere al enriquecimiento conceptual en función del relacionamiento interpersonal. Privilegia la realización de ideas, valores y propósitos de orden trascendental. Se concentra en la relación entre valores e ideales y en cómo éstos son operativizados. La cultura se concentra en los objetivos basados en valores.

#### Culturas según la visión y la acción empresarial

Herminda, Serra y Kastika (1993) proponen una matriz que relaciona la capacidad de *acción empresarial* con la de *visión creativa*. De la combinación de ambas surge una matriz con los siguientes cuatro tipos de cultura:

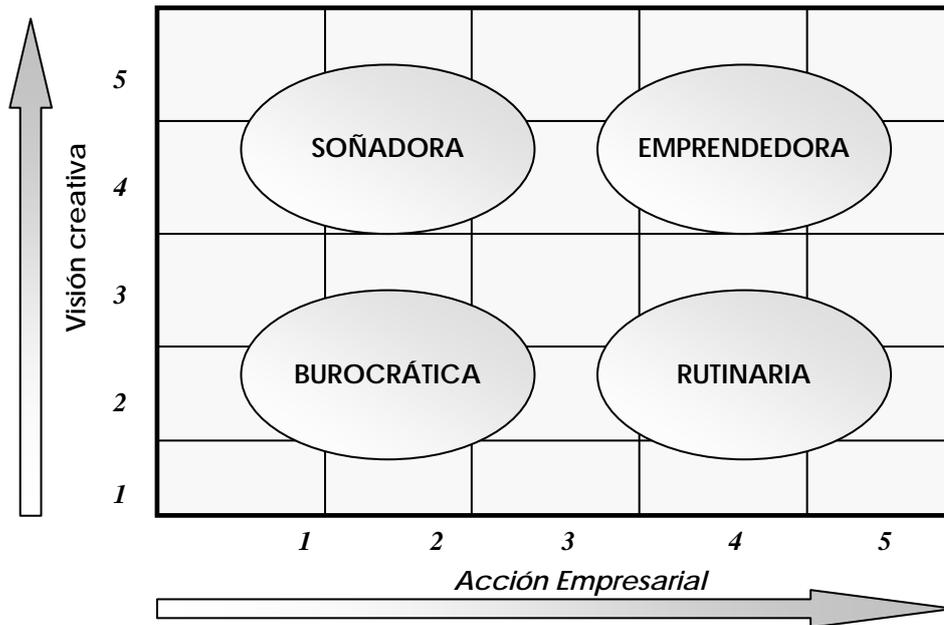


Figura 9. Tipos de cultura según Herminda, Serra y Kastika (1993)

En este enfoque: a) la dimensión *visión* está dada por la capacidad de percibir, reconocer, buscar e imaginar oportunidades y; b) la dimensión *acción* está relacionada con la iniciativa de hacer, con el emprendimiento y con el aprovechamiento de las oportunidades percibidas. Los tipos de cultura emergentes son los siguientes.

*Cultura Rutinaria.* Este tipo generalmente es característico de las pequeñas empresas que crecieron sin modificar sustancialmente su estructura original, sin delegación, departamentalización ni descentralización. Las decisiones son reactivas a las circunstancias y están centralizadas en el nivel de dirección superior. No hay objetivos claros. Se vive el día a día sin planes ni proyectos de largo alcance, lo que determina la inexistencia de espacios para la imaginación y creatividad. La mayor parte de las actividades de la alta dirección son operativas. La administración del tiempo se vuelve una obsesión.

*Cultura Burocrática.* La cultura se genera en función del tamaño de la organización que exige incrementar el control. Esta exigencia determina que se estipulen normas, procedimientos y rutinas que suelen constituirse en obstáculos para la creatividad individual y para la acción. La organización burocrática se caracteriza por la despersonalización de las relaciones interpersonales y por estar muy influidas por el cumplimiento estricto de las normas, lo que conduce a una parálisis estratégica y lentitud operativa. No hay decisiones rápidas, no hay aprovechamiento de oportunidades, no hay acciones ágiles.

*Cultura Soñadora:* En general, este tipo suele encontrarse solamente en algunos sectores o áreas de la organización, sectores que cuentan con individuos muy imaginativos. Estos individuos tienen un alto grado de visión y de creatividad, pero un poder y capacidad de acción muy débil. Se podría decir que la cultura es una proyección idealista de cómo deberían ser las cosas en la organización.

*Cultura Emprendedora.* Este tipo se caracteriza por tener gerentes entrepreneurs o empresarios emprendedores que tienen alta dosis de visión y acción. Todos los ejecutivos son intrapreneurs o líderes emisarios. Las principales características de esta cultura son: a) la gran percepción de oportunidades, b) el logro de los resultados, y c) contar con gente exitosa guiada por una actitud mental positiva. Esta cultura es útil para identificar organizaciones donde el crecimiento en estatus y retribución es una motivación muy fuerte en sus ejecutivos y donde la creatividad tiene espacio cuando está orientado a dicho crecimiento.

#### Culturas según la sociabilidad y la solidaridad

Goffee y Jones (2001) plantean que la cultura puede ser tipificada mediante la consideración de dos dimensiones: *Sociabilidad* y *Solidaridad*. Utilizan simbólicamente una figura geométrica denominada *Cubo de la Doble S* por las iniciales de ambas dimensiones.

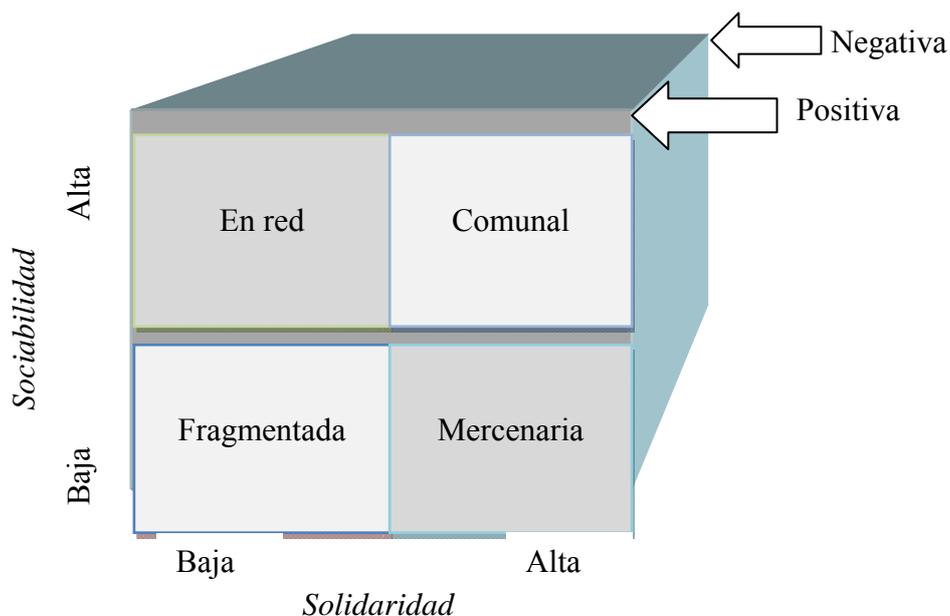


Figura 10. Modelo del Cubo de la Doble S (Goffee y Jones, 2001)

El eje de las abscisas de la figura 10 se refiere a la dimensión *Solidaridad* y el eje de las ordenadas a la *Sociabilidad*. En ambas, el continuo se encuentra entre un nivel bajo y uno alto con el que se manifiesta la intensidad de la dimensión. La cara anterior del cubo representa una orientación positiva de la cultura y la cara posterior la negativa.

*Sociabilidad*. Es una medida del grado de amistad entre los miembros de la organización. Las personas suelen mostrarse amables porque simplemente lo desean. Las relaciones interpersonales tienen valor en sí mismas. Puede florecer entre personas que comparten valores, ideas, historias personales, actitudes e intereses comunes. El nivel de *Sociabilidad* en la organización es lo primero que percibe un nuevo empleado. Puede significar también la extensión de las relaciones interpersonales fuera del entorno laboral.

Algunas de las ventajas de la *Sociabilidad* son: los empleados trabajan en un entorno agradable que estimula la moral, el espíritu de equipo y la creatividad. Puede llegar a crear un ambiente de trabajo en el que las personas están dispuestas a dar más de lo necesario para ayudar a sus colegas. Trabajar en este entorno puede ser divertido. Las ideas de innovación son fructíferas porque se producen sesiones espontáneas de lluvia de ideas que ocurren de manera desinhibida, en las que a menudo se descubren ideas excelentes.

La *Sociabilidad* puede tener también desventajas. La amistad puede hacer permisible el rendimiento bajo; los amigos no se critican recíprocamente. Puede haber una exagerada preocupación por el consenso, con las connotaciones que implica. También puede derivar en la formación de camarillas y redes de información ocultas que perjudican los procesos de trabajo. Si bien existen jerarquías en la organización, las redes de amistad permiten a las personas evitar los obstáculos y limitaciones que estas suponen. La *Sociabilidad*, por definición, no es ni mala ni buena en sí misma; simplemente se trata de una de las maneras en la que se relacionan los seres humanos.

*Solidaridad*. Esta dimensión se basa más en la razón que en los sentimientos. Implica la existencia de intereses mutuos, objetivos compartidos y claramente entendidos que benefician al personal involucrado, gusten o no. En las organizaciones con marcada *Solidaridad* se trabaja en un entorno de claridad. Al personal le gusta conocer los objetivos, los métodos, los procedimientos acordados para alcanzarlos y los

comportamientos que serán premiados. A pesar de sus beneficios, la *Solidaridad*, también denota aspectos negativos. Demasiado énfasis en el logro de los objetivos y los requerimientos del grupo pueden ser dañinos para los empleados. Los indicadores altos de *Solidaridad* pueden significar insensibilidad a la consideración humana.

Goffee y Jones proponen cuatro tipos de cultura que emergen de la combinación de las dos dimensiones señaladas. Cada uno de estos tipos pueden ser positivo o negativo, dando como resultados prácticamente ocho opciones de cultura.

*Cultura en Red*. Combina *Sociabilidad* alta y *Solidaridad* baja. En la dimensión positiva este tipo de cultura privilegia la amistad y la amabilidad. Las personas se aprecian y se preocupan unas por otras. Muestran altos niveles de empatía que les permite confiar en los demás. Se comportan de manera informal y con disponibilidad para ayudar a sus colegas. La gente se conoce y se aprecia. Este tipo de cultura implica una actitud positiva hacia la organización en lo referente al compromiso. Tanto la alta dirección como el personal del nivel operativo tienen un grado elevado de lealtad a la institución.

Las organizaciones con una *Cultura en Red* seleccionan a individuos que buscan atmósferas favorables a la convivencia, que prefieren un entorno fluido en el que las normas se diluyen un poco. Es por esto que seleccionan conscientemente personas que puedan adaptarse a ese ambiente de trabajo. Las personas se destacan por ayudar antes de que se les pida. Las normas no impiden o limitan las iniciativas útiles. Las normas no están para aplicarse siempre, esto es considerado demasiado radical, las mismas están para ser interpretadas a conveniencia.

Respecto a los cargos de la estructura administrativa, la flexibilidad también está presente. Las descripciones pueden existir, pero realmente no se les presta atención. La flexibilidad se refleja en la movilidad del personal en una carrera funcionaria, producto de la red que cada quien haya construido. La flexibilidad implica también agilidad. La empresa trabaja muy de prisa. Como es un lugar agradable para trabajar, las personas muestran lealtad recíproca y suelen estar comprometidas más con los colegas que con la organización misma.

La fase negativa de la *Cultura en Red* se manifiesta en la tolerancia hacia el bajo rendimiento. Es difícil criticar a un amigo por la realización de un trabajo mediocre. La evaluación del desempeño de los empleados, sin bien considera el cumplimiento de ciertos objetivos, es negociada entre evaluado y evaluador. La tolerancia y la paciencia para mejorar el rendimiento son elementos que no incentivan el alto rendimiento. En este entorno nadie quiere sobresalir por mérito propio. Evitar los riesgos que conlleva el trabajo se convierte en una habilidad crítica para la carrera funcionaria. La elevada *Sociabilidad* puede derivar en politización porque todos buscan acercarse al poder solamente con el propósito de aprovecharse de él. Así, las redes de amistad se tornan exclusivas y se forman grupos de interés. La información se comparte, pero de forma selectiva. Las personas buscan secretos personales de los demás para negociar cuando las circunstancias lo aconsejan. En la fase negativa de la *Cultura en Red* se pone más énfasis en los procesos que en los resultados, pudiendo llevar a la organización a una parálisis.

*Cultura Mercenaria*. Se caracteriza por alta dosis de *Solidaridad* y baja *Sociabilidad*. La misma denota intensidad y determinación individual. En la fase positiva, la cultura mercenaria no ofrece pausas. Sus características son: fuerza, agresividad, con acuerdos sobre objetivos, entusiasmo por llevar a la práctica cualquier proyecto rápidamente, un potente y sentido compartido de la finalidad, obsesión por los objetivos, cierto valor para superar conflictos y aceptación de la necesidad de cambios. En esta cultura existe eficiencia en la acción que evita el debate y la discusión. El periodo entre la idea y la acción es corto. El trabajo es el trabajo y no siempre es algo divertido. El trabajo en sí mismo constituye un reto más que suficiente. Los ejecutivos son apasionados por sus logros, aunque no necesariamente por su organización ni por su gente. Socializar es algo instrumental, es decir, aporta información consejo e ideas, pero no resultados.

En este tipo de cultura se procura que las cosas se hagan ya porque existe una intensa pasión por el logro. Se manifiesta una lógica *Solidaridad* porque todos sus miembros comparten el mismo fin último que es ganar. Combatir al rival está claramente definido. La necesidad de aniquilar la competencia, cualquiera sea ésta, diferencia a esta cultura de las otras. Se observa detenidamente el mundo exterior. Se examina minuciosamente a la competencia y se comparan con los propios procesos productivos. Se hace benchmarking.

Se mide el éxito no solamente en función de los resultados internos, sino de los logros externos.

Las organizaciones mercenarias consiguen objetivos con el uso de incentivos individuales y grupales. La claridad de los objetivos es una herramienta de cambio muy importante. El hecho de concentrarse en objetivos explícitos conlleva beneficios para la organización porque proporciona una retroalimentación sobre el desarrollo productivo.

La *Sociabilidad* baja en la *Cultura Mercenaria* trae consigo paradójicamente cierta sensación de justicia. Como no hay redes de amistad, camarillas y politiquero, se da importancia a los méritos. Una expresión de esta forma de justicia se produce en la estructura que tiende a ser plana, eliminando capas innecesarias de jerarquías. Utiliza la disminución de la distancia al poder por la cual llaman a los empleados *asociados*, lo que puede elevar su autoestima y, al mismo tiempo, reforzar el sentimiento de finalidad y responsabilidad compartida.

La *Cultura Mercenaria* funciona bien cuando las acciones rápidas son necesarias; pensar demasiado no ha lugar. Además, funciona bien cuando los horizontes temporales son cortos y los problemas son relativamente simples.

La fase negativa de la *Cultura Mercenaria* significa implacabilidad. La *Solidaridad* extrema puede ser destructiva tanto en el nivel organizacional como personal; el enemigo no sólo está afuera, sino también adentro. Debido al énfasis en los resultados individuales, los que no los consiguen pueden ser considerados como inútiles. En su peor forma, puede llevar a un trato inhumano hacia los demás; alcanzar los objetivos es lo único que interesa, los esfuerzos se dirigen a maximizar objetivos a corto plazo, sin importar las consecuencias a largo plazo. El enfoque basado en el corto plazo se puede manifestar en una falta de comunicación entre equipos, departamentos y funciones. Algunas personas pueden llegar a preocuparse tan sólo por sus resultados y sus carreras, olvidando otros aspectos; inclusive, pierden el interés por los resultados globales que debe alcanzar la organización.

Los espacios para la creatividad tienen serias limitaciones. Es importante recalcar que la *Cultura Mercenaria* no es aliada del aprendizaje organizacional. Como éste requiere

tiempo, compartir información y conocimientos, no es efectivo en el corto plazo. Aprender implica una cierta tolerancia hacia el bajo rendimiento e incluso hacia el fracaso. Esta cultura espera que el personal sea más eficiente con lo que ya sabe. Organizaciones con este tipo de cultura no saben dónde buscar sinergia. Debido a la baja *Sociabilidad* no puede aprovechar las alianzas pactadas para crear valor agregado. El aspecto más peligroso es la naturaleza frágil del contrato psicológico. Existe un débil compromiso institucional. Las personas están en la organización mientras ésta le sirva a sus fines particulares. Cuando la situación empeora en la institución o tienen una mejor oferta de trabajo se van. Puede crear entorno de ansiedad, excitación y energía. Es inusual que en estas circunstancias un individuo busque algún contacto humano.

*Cultura Fragmentada.* Este tipo de cultura se caracteriza por baja *Sociabilidad* y baja *Solidaridad*. Las personas no se comprometen con la institución para la que trabajan, en realidad, trabajan para ellos mismos. El trabajo se realiza en muchas ocasiones en solitario, es por ello que el único control que la organización puede ejercer sobre estas actividades está liberado al nivel y la integridad de las personas que las llevan a cabo. Deben estar intrínsecamente motivadas para desempeñar bien sus funciones y para trabajar duro de manera productiva. Los miembros de esta cultura deciden sus objetivos y cómo alcanzarlos. Son operadores independientes; se trata de grupos o equipos fragmentados.

La organización da a sus miembros la máxima libertad, flexibilidad y justicia; no exige nada que no sea un excelente desempeño. Los empleados son juzgados en función de su productividad y la calidad de su trabajo. No deben ganarse al jefe ni presentarse en forma socialmente aceptable. Lo único que importa es el resultado que pueden lograr. Se alaban las ideas, no a los individuos que las producen. Esta es una característica común; el éxito es una función de grandes ideas. La baja *Sociabilidad* hace del respeto por las ideas una herramienta competitiva potente. El centro de atención lo constituye la idea en sí misma.

La *Cultura Fragmentada* proporciona amplios espacios para la libertad y la creatividad individual. No hay otra que proporcione a sus miembros tanta autonomía y, al mismo tiempo, facilite a sus miembros privacidad. No exige nada a sus miembros respecto a sus vínculos emocionales. Esto puede ser liberador para muchas personas.

Tiende a ser tan equitativa como la *Cultura Mercenaria*. Las personas no ascienden en función de las redes de influencia. Para los ejecutivos, la *Cultura Fragmentada* genera un entorno de trabajo caracterizado por la libertad estructural, personal e intelectual. Se busca que los comportamientos fragmentados del personal contribuyan a los resultados y a las oportunidades futuras de la organización.

En la fase negativa de la *Cultura Fragmentada*, el egoísmo y la arrogancia triunfan por encima de todo lo demás, especialmente en organizaciones basadas en el conocimiento. Los profesionales con más talento pueden mostrar un desagradable sentido de superioridad hacia otros. Por otra parte, hay muy poca o ninguna identificación del personal con la organización. Los trabajadores se respetan sólo a sí mismos; inclusive trabajan aisladamente para sí mismos, desgastando a la propia institución, a la que sabotean con actitudes y comportamientos negativos.

La aversión a las actividades colectivas es obvia cuando deben ser voluntarias. Dar más esfuerzo es darlo gratis. Las reuniones son obligatorias. Las empresas fragmentadas tienen una *Sociabilidad* y *Solidaridad* tan reducidas que dan lugar a resultados organizacionales disfuncionales.

*Cultura Comunal*. Este tipo de cultura se basa en altos niveles de *Sociabilidad* y de *Solidaridad*. Esta característica puede hacer que la organización sea altamente efectiva y las personas que trabajan en ellas completamente realizadas. Es posible que sea el tipo de cultura que más contribuye a hacer de una organización invencible frente a su competencia.

La *Cultura Comunal* suele encontrarse más frecuentemente en organizaciones pequeñas que se concentran en un producto y están gestionadas por el fundador. Existe un fuerte sentido de familia y de un compromiso perdurable entre los miembros, en los buenos y malos tiempos. La preocupación por el producto es la que proporciona una elevada *Solidaridad*.

La *Sociabilidad* y la *Solidaridad* pueden ser contradictorias por lo que el líder debe para dar y constituir un ejemplo a seguir. Esto explica por qué los líderes comunales

tienden a ser fuente de inspiración para el resto del personal. Marcan el tono y las prioridades de la organización. El líder constituye una fuente de sentido para toda la organización, proporcionando autoridad moral a las prácticas, estrategias e incluso ritos de compañía. El líder se convierte en mito. Los empleados son seguidores de una persona y de una causa a la vez. El líder se convierte en leyenda de una historia que perdura en el tiempo.

La *Sociabilidad* evita la distancia social. Por eso el personal puede trabajar en espacios abiertos. Este sistema ayuda a extender las redes de amistad y reduce las consecuencias negativas de las camarillas. La *Solidaridad*, se construye cohesión alrededor de un enfoque centrado en los resultados. No importa a quien se conozca en la organización mientras los resultados del trabajo sean buenos. Los controles se centran en resultados, no en procesos.

En la orientación negativa la *Cultura Comunal* exige a las organizaciones a mantener énfasis similar en intensidad tanto en la *Sociabilidad* como en la *Solidaridad*, sin embargo, esta situación no puede mantenerse mucho tiempo y lleva a que la cultura se desequilibre, bien hacia una u otra. La organización se concentra tanto en sí misma, que cree que sus productos o servicios son tan buenos que se los considera insuperables. Para la organización el producto o el servicio no debe cambiar; el cliente debe hacerlo. Tanto mirar a sí misma, no logra comprender cómo alguien desearía dejar de trabajar en ellas. Esto conlleva una insensibilidad hacia el mercado de trabajo.

La organización con *Cultura Comunal* lleva la dinámica del liderazgo muy lejos. Todo el personal se rinde ante el líder. No hay seguidores sino discípulos. Al intimidar a sus seguidores, las visiones del líder se convierten en dogma para todos. Debido a la fuerza con la que ejercen su influencia sobre los demás, cuando el líder carismático desaparece, se retira o fallece, se puede producir en la organización un cambio hacia la *Cultura Fragmentada*.

#### Culturas según el nivel de riesgo y el feedback

Deal y Kennedy (1982) consideran dos dimensiones para describir la cultura: el nivel de riesgo y la rapidez con la que se conocen los resultados de la acción. Del cruce de

ambas dimensiones obtienen cuatro tipos de cultura, los mismos que se aprecian en la figura 11.



Figura 11. Tipos de cultura según Deal y Kennedy (1982)

*Cultura Macho*. La organización asume un riesgo similar al de un apostador de póker. Las decisiones y acciones frente a determinadas situaciones son rápidas y se espera resultados también inmediatos.

*Cultura Apuesta a la Empresa*. Se caracteriza por la elaboración de planes sistemáticos que anticipan acontecimientos. Los resultados que retroalimentan las decisiones enmarcadas en los planes son esperados en el mediano y largo plazo.

*Cultura Proceso*. Su atributo principal es la burocracia. En ella, se privilegia el cumplimiento de normas y procedimientos sobre resultados, por ello, los resultados no son tan previsibles como en la *Cultura Apuesta a la Empresa*.

*Cultura Work hard, play hard*. Se caracteriza por buscar resultados con mucho esfuerzo y esperar rápida retroalimentación sobre éstos.

Un punto débil de esta clasificación consiste en su naturaleza meramente descriptiva. No explica lo que ocurre en la mente de las personas que trabajan en la organización donde se manifiesta alguno de estos tipos de cultura.

#### Culturas según los valores en competencia

Cameron y Quinn (1999) proponen un modelo de valores en competencia basado en dos dimensiones; la primera, opone la posición organizacional entre el exterior y el interior, y la segunda opone flexibilidad frente a control. De la combinación de las dimensiones exterior-interior y flexibilidad-control, se forman cuatro cuadrantes que representan otros tantos tipos de cultura, como se puede apreciar en la figura 12.

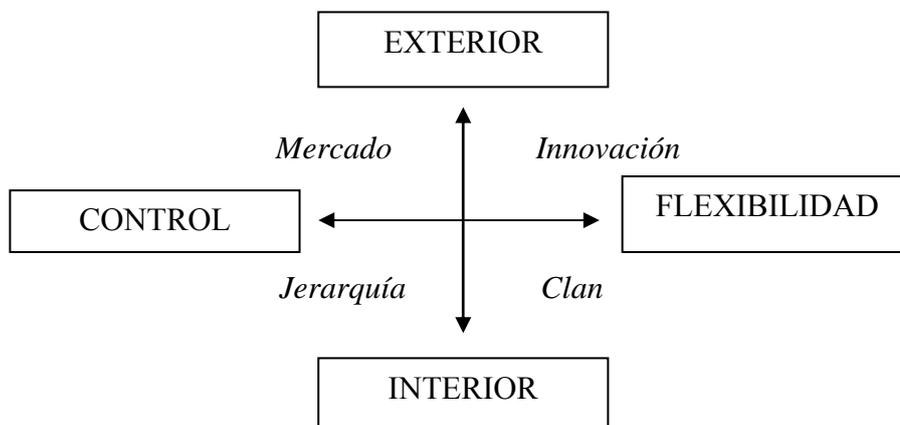


Figura 12. Modelo de cultura según Cameron y Quinn (1999)

*Cultura Jerarquía.* Se caracteriza por un espacio de trabajo muy formalizado y estructurado donde los procedimientos rigen todo. Los líderes son buenos coordinadores. Las metas de la organización a largo plazo son la estabilidad y la eficiencia. Las reglas formales y las políticas son las que hacen funcionar la organización.

*Cultura Mercado.* La gestión se orienta hacia la dirección por objetivos. Se concentra más en la demandas del exterior que en los asuntos internos. Privilegia las transacciones con agentes externos y funciona a través de mecanismos de mercado.

*Cultura Clan.* De forma similar a una familia, la organización se caracteriza por trabajo en equipo, por la implicación de los empleados en los planes y programas. El éxito es definido en términos de clima interno. Se caracteriza por la participación y el consenso.

*Cultura Innovación.* En este tipo de cultura el objetivo último de la organización es la adaptabilidad, la flexibilidad y la creatividad. El rol principal de la alta dirección es estimular el conocimiento, el riesgo y la creatividad. La construcción de los equipos de mejora es parte fundamental de este tipo de organizaciones.

Según este modelo, una organización puede situarse en varias de estas posiciones, en mayor o en menor grado o en ninguna. Evidentemente la cultura de innovación es la referencia lógica que debería constituir la visión de una organización no tradicionalista.

#### Culturas según la capacidad y disposición al cambio

Hersey, Blanchard y Johnson (1998) proponen un modelo donde la *capacidad* de adaptación a los cambios y el grado de *disposición* hacia éstos son dos dimensiones esenciales. La organización puede demostrar su capacidad para el cambio en función del grado de apertura o flexibilidad hacia las condiciones cambiantes del medio externo.

Para demostrar *capacidad* para el cambio la organización debe contar con todos o la mayoría de estos atributos: a) *Decidida*. La organización adopta comportamientos arriesgados que supone enfrentar los desafíos que le plantea el medio ambiente, b) *Tolerante*. Demuestra tolerancia a las ambigüedades que presentan las condiciones cambiantes del medio externo, c) *Serena*. Representa el atributo que le permite a la organización enfrentarse con tranquilidad a la incertidumbre que se origina en los cambios del entorno, d) *Interesada*. Implica la adopción de una actitud de curiosidad, de experimentación, de nuevas formas de actuar y de interés científico por saber lo que está sucediendo en el entorno, e) *Proactiva*. Supone tomar decisiones oportunas y desarrolla constantemente iniciativas para establecer y mantener relaciones con los agentes del entorno, f) *Informada*. La organización cuenta con información suficiente sobre sus clientes y medio ambiente que le permite tener una base informativa sólida para la adopción de las decisiones institucionales, g) *Emprendedora*. Representa el atributo que caracteriza a la organización por su sentido de alerta y predisposición a incorporar innovaciones en sus diversas formas de actuación, y h) *Ágil*. La organización tiene una orientación funcional, es decir, las decisiones y las acciones consecuentes son realizadas con rapidez y oportunidad para adecuarse a las cambiantes condiciones del entorno.

En sentido contrario, la organización demuestra *incapacidad* para cambiar si no es permeable a las influencias del medio externo. Estas limitaciones se manifiestan a través de los siguientes atributos: a) *Vacilante*. La organización expresa habitualmente una actitud dubitativa ante las decisiones y acciones que debe adoptar para enfrentar los cambios en el entorno. La dubitación le hace perder sentido de oportunidad, b) *Intolerante*. A la organización se le torna muy difícil tolerar las ambigüedades que representan los cambios en el entorno, c) *Nerviosa*. La necesidad de adaptarse a los cambios en el ambiente externo le genera a la organización estados de elevada tensión y nerviosismo, d) *Indiferente*. La organización expresa una actitud de indiferencia hacia la experimentación y hacia nuevas formas de actuar, así como un desinterés por saber lo que está sucediendo en el medio externo, e) *Pasiva*. La organización no toma la iniciativa de relacionarse con los agentes del medio externo; espera que éstos inicien la relación, f) *Desinformada*. La organización no desarrolla los medios e instrumentos para mantenerse informada sobre las necesidades de sus clientes y sobre lo que está sucediendo en el entorno, g) *Tradicional*. La organización no tiene interés en las innovaciones. Privilegia el uso de prácticas recurrentemente conservadoras, y h) *Burocrática*. Las decisiones y acciones de la organización son lentas debido a la complejidad de su estructura y la rigidez de sus procesos.

El modelo señala también que la cultura de la organización puede manifestar su *disposición al cambio* si cuenta con el compromiso o disposición de sus cuadros internos para llevar a cabo los proyectos de transformación. En este sentido, la cultura se caracteriza por los siguientes atributos: a) *Incluyente*. La organización comparte responsabilidad e información con sus cuadros internos. Sus proyectos respaldan y expresan sentimientos comunitarios. El sentimiento de participación en el personal es generalizado, b)) *Resultados*. La organización privilegia la orientación de las acciones a resultados relacionados con el cumplimiento de la misión, la visión y con los objetivos organizacionales, c) *Articulada*. Los cuadros internos de diferentes áreas de trabajo actúan de manera integrada y complementaria. Las actividades de cada unidad de trabajo demuestran coherencia y complementación interna, y d) *Creativa*. La organización capitaliza las iniciativas y la capacidad creativa a través del fomento a la libertad de pensamiento y el individualismo.

En el lado opuesto, la cultura puede caracterizarse por no estar dispuesta al cambio si sus cuadros internos no quieren comprometerse con los proyectos de transformación. Esto último se manifiesta a través de lo siguiente: a) *Excluyente*. Los proyectos corporativos no son participativos. Los cuadros internos generalmente no son partícipes de la información ni de las decisiones trascendentales, b) *Procedimental*. La organización induce a los cuadros internos al estricto cumplimiento de los procedimientos establecidos. La consecución de resultados queda relegada a un segundo plano, si no se han cumplido los procedimientos, c) *Desarticulada*. Las diferentes áreas de la organización actúan de manera independiente sin buscar la integración de los esfuerzos de los cuadros internos. Esto representa también la duplicidad de esfuerzos en actividades o propósitos similares, y d) *Mecánica*. En la organización existe un ambiente de trabajo de escaso incentivo a la iniciativa y la creatividad. La organización habitualmente actúa de manera rutinaria y responde a las circunstancias apelando a respuestas aprendidas del pasado.

Tomando en cuenta los ejes *capaz-incapaz* y *dispuesta-no dispuesta*, el modelo presenta cuatro tipos de cultura. La figura 13 expresa de manera gráfica las dos dimensiones y sus variables componentes.

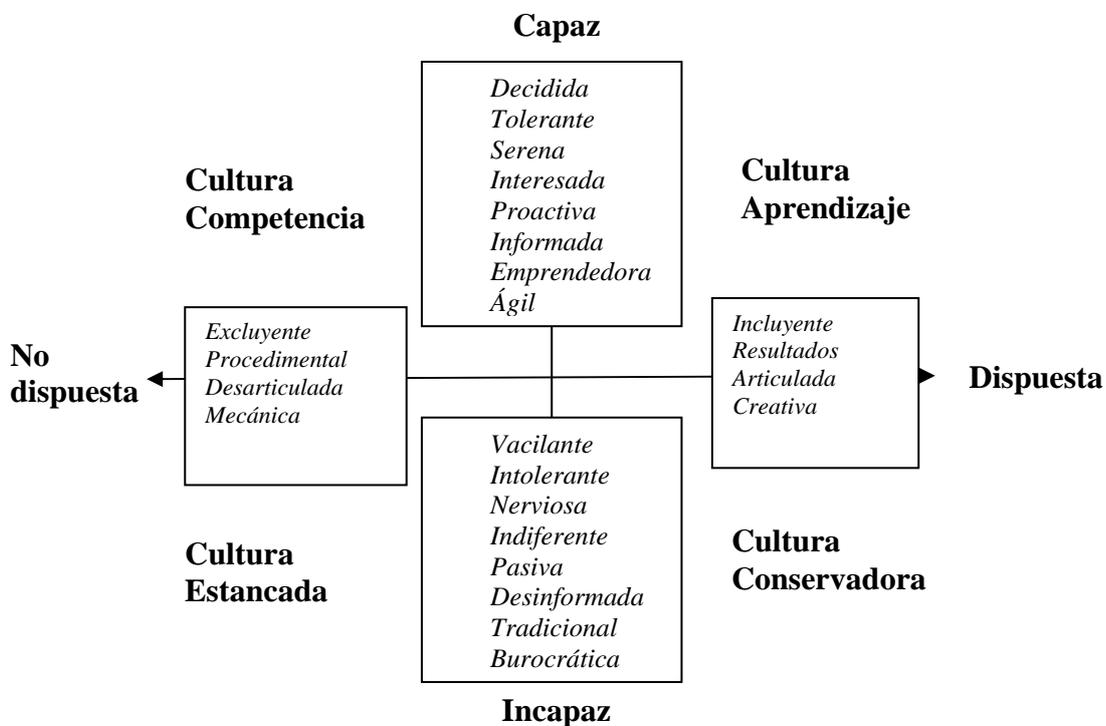


Figura 13. Modelo de cultura según Hersey, Blanchard y Johnson (1998)

*Cultura de aprendizaje.* Este tipo refleja mucha apertura al medio externo y mucho compromiso del personal con el quehacer de la organización. Manifiesta una elevada capacidad y disposición para manejar el cambio organizacional. La capacidad se expresa en una versatilidad para enfrentar con eficacia las exigencias del ambiente exterior, la disposición en forma integrada de funcionamiento de la organización así como en niveles elevados de compromiso de todos los miembros.

*Cultura de competencia.* En este tipo de cultura, si bien la organización muestra apertura hacia el medio externo, los miembros de ella otorgan prioridad a sus intereses particulares. La organización tiene capacidad para transformarse pero no está dispuesta a hacerlo. La no disposición se expresa en la forma desarticulada de funcionar y la ambivalencia frente a los beneficios que podrían aportar las transformaciones para los grupos de interés y los miembros principales.

*Cultura conservadora.-* Esta cultura expresa mucha rigidez en la relación organización-entorno, no obstante que sus miembros están comprometidos con el cambio. En otras palabras, la organización tiene limitaciones en su capacidad para cambiar, pero está dispuesta a hacerlo. La escasa capacidad adopta la forma de ineptitud para enfrentar las exigencias externas; la disposición se puede apreciar en su forma cooperativa de funcionar.

*Cultura estancada.-* Este tipo refleja una parálisis organizacional. La organización no tiene la capacidad de realizar transformaciones necesarias ni disposición para hacerlo. La incapacidad se evidencia en la fijación del statu quo y en la apatía frente a los cambios y las exigencias producidas en el exterior. La escasa disposición para cambiar se expresa en el funcionamiento fragmentado de sus unidades internas y en la resistencia a cualquier acción que ponga en peligro los intereses particulares.

Este modelo tiene coincidencias con el de Cameron y Quinn. Ambos toman en cuenta la orientación de la organización hacia el medio externo y el interno. No obstante, el modelo de Hersey, Blanchard y Johnson toma en cuenta el grado de compromiso de los recursos humanos con los procesos de cambio para responder mejor a las exigencias del entorno.

## **Cultura y gestión institucional**

Los procesos de gestión en una organización proactiva deben caracterizarse por estar enmarcados en una visión de futuro, unos objetivos a cumplir en el tiempo, unas estrategias que permitan lograrlos y mecanismos de evaluación para conocer el grado de avance y los obstáculos que se presentan en el tiempo.

El principio subyacente en la gestión es la búsqueda de la eficacia, entendida ésta como el logro de los objetivos institucionales (Koontz y Wehrich, 1994). En este contexto, la universidad tiene la necesidad de plantearse objetivos de manera explícita y prever las acciones necesarias para su consecución, de modo que pueda controlar y evaluar el grado de cumplimiento de sus planes. Si no logra sus objetivos con eficacia probablemente sea por el déficit en su capacidad para planear, organizar, ejecutar o controlar las funciones administrativas clave en determinadas circunstancias y contextos.

En las secciones siguientes se realizan reflexiones teóricas sobre las capacidades que la universidad necesita contar entre sus atributos de gestión como reflejos su cultura.

### Capacidad de anticipación al futuro

Los planes son expresiones materiales del énfasis que pone la organización en prever las acciones que conducirán al logro de la misión, la visión y los objetivos estratégicos. Si el proceso de planeación estratégica fuera habitual, entonces la organización acreditará una clara intención de cambio de sus debilidades, en función de las amenazas y oportunidades que le presentará el futuro.

Henry Fayol citado en Strategor (1995) ya destacaba el concepto de *previsión* como “una de las cinco misiones de la administración. Prever es a la vez calcular el porvenir y prepararlo; prever es ya actuar” (p. 372). Prever es proyectar el futuro sobre la base del pasado y las señales que brinda la situación social, política y económica del presente.

Los objetivos, concepto central en los planes estratégicos y de gestión; son expresiones de resultados específicos o metas que se desea alcanzar, que tienen la virtud de

orientar las acciones principales de la organización. Sin ellos no hay nada que organizar, nadie que los ejecute y nada que necesite control (Koontz y Weihrich, 2004, Gómez-Ceja, 1994). Los objetivos estratégicos son los más importantes. A partir de ellos se puede definir objetivos más operativos. Las diferencias entre objetivos estratégicos y operativos, en esencia, son dos: a) los primeros son más conceptuales y los segundos son más concretos; y b) los primeros tienen un horizonte de tiempo mucho más amplio que los segundos.

Sobre la capacidad de anticipación, Reyes Ponce (1992) señala también que prever es tan importante como ejecutar, porque: a) la eficiencia es un resultado del orden, no de la improvisación, b) si administrar es lograr cosas a través de otros, se necesita hacer primero planes sobre la forma en que las acciones habrán de coordinarse, c) un objetivo es infecundo si los planes no detallan cómo puede ser realizado íntegra y eficazmente, d) todo plan tiene que ser económico e) todo control es imposible si no se compara con un plan previo.

Las actividades de una universidad deben enmarcarse en objetivos estratégicos porque son la columna vertebral de la función de planificación (Chiavenato, 2002a). En organizaciones pequeñas es posible que los objetivos estén implícitos en la actividad cotidiana porque se encuentran en la mente y en la forma de conducción del empresario, pero en organizaciones grandes, necesitan ser explícitos y su difusión es una necesidad.

Para Hicks (1980), la eficacia de la gestión puede ser evaluada midiendo el grado de cumplimiento de los objetivos en el tiempo previsto. De los objetivos operativos y visionarios, sólo los primeros pueden estimarse en unidades de tiempo estándar, en cambio, los visionarios se relacionan con el futuro y no son susceptibles de medición precisa. Koontz y Weihrich (1994), concordantes con todo lo anterior, señalan que la planificación precede a la ejecución, como expresa sintéticamente la figura 14.

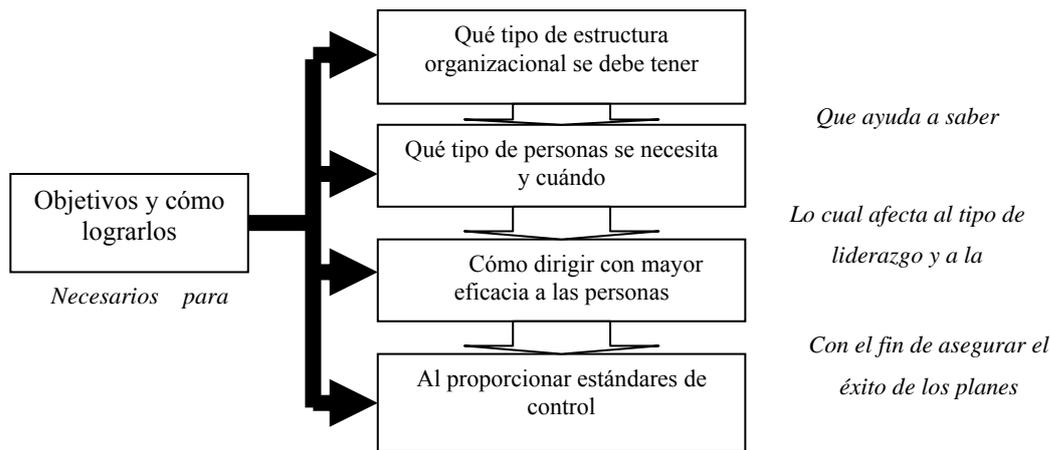


Figura 14. Base conceptual de la planificación (Koontz y Weihrich, 1994)

La visión institucional es una forma de expresar un objetivo trascendental y atemporal. Aún cuando sea formulada para un tiempo determinado, estimula el progreso. A medida que avanza el conocimiento y cambian las condiciones que influyen sobre ella, la visión puede modificarse. Según Blake, Mouton y Allen (1989), “la ausencia de visión empeora el sentimiento de insatisfacción y, además, acentúa la incapacidad de efectuar cambios necesarios en las organizaciones” (p. 5). Cada persona que trabaja en una organización, incluyendo al líder, tiene que asumir la responsabilidad de crear una visión y compartir la responsabilidad de alcanzarla. En este contexto, Sturges (1997) señala que misión y visión son parte de los elementos formales de la cultura organizacional.

Senge (1998) afirma que “una visión compartida no es una idea solamente sino una fuerza en el corazón de la gente, de poder impresionante, que puede estar inspirada en una idea, pero si es tan convincente como para lograr respaldo de más de una persona, cesa de ser una abstracción para ser palpable y la gente comienza a percibirla como si existiera realmente” (pp. 269-261). Pocas fuerzas humanas son tan poderosas como una visión compartida. Los objetivos visionarios, no obstante ser abstractos y teóricos, son muy benéficos para cualquier organización que intente continuar mejorando sus logros, en el transcurso del tiempo.

Los objetivos operativos son alcanzables en un periodo de tiempo corto, generalmente un año. Para una gestión coherente y efectiva, los objetivos operativos deben estar subordinados a los visionarios y deben estar difundidos entre el personal, de manera que el

trabajo se encuentre orientado al logro. Cuanto más precisos sean los objetivos operativos, más fáciles las posibilidades de medición y control.

Según Chiavenato (2002b), “un plan es una disposición ordenada de lo que es necesario efectuar para alcanzar los objetivos” (p. 216). Para Ackoff, citado por Chiavenato, hay tres tipos de planificación: a) La *conservadora*, que está orientada a la estabilidad y al mantenimiento de la situación existente y se preocupa más por identificar y subsanar deficiencias y resolver problemas internos que por explorar oportunidades ambientales futuras, b) La *optimizadora*, orientada a la adaptabilidad e innovación de la organización. Generalmente se basa en la preocupación por mejorar las prácticas vigentes en la organización. Su base es esencialmente incremental porque mejora continuamente y convierte las operaciones en algo cada día mejor, y c) La *adaptable*, orientada a las contingencias y al futuro de la organización. Su base es esencialmente adherente porque se ajusta a las demandas ambientales y se prepara para las contingencias futuras.

Para Chiavenato (2004) hay tres niveles de responsabilidad en la planificación: “el nivel institucional, donde se elabora la planificación estratégica; el nivel intermedio, que prepara los planes tácticos; y el nivel operativo, que desarrolla en detalle los planes operacionales; cada uno dentro de su área de competencia y al unísono con los objetivos generales de la organización” (p. 226). En la tabla 1 se puede apreciar las características básicas de los tres niveles señalados.

Tabla 1. Tipos de planificación por nivel organizacional

<b>Nivel organizacional</b>	<b>Tipo de planeación</b>	<b>Contenido</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Amplitud</b>
Institucional	Estratégico	Genérico y sintético	Largo plazo	Macro. Aborda la organización como un todo.
Intermedio	Táctico	Menos genérico y más detallado	Mediano plazo	Aborda cada unidad organizacional por separado.
Operacional	Operacional	Detallado y analítico	Corto plazo	Micro. Aborda cada operación por separado.

Fuente: Chiavenato (2004)

La adopción de una filosofía determinada y de una de las formas de planificación señaladas marca una característica de la cultura de una organización y la hace más o menos

eficaz en el momento de rendir cuentas sobre los resultados de sus actividades ante organismos de fiscalización y control.

La capacidad de planificación, en las instancias estratégica, táctica u operacional, es esencial para que la universidad cumpla su misión y es una de las variables más importantes de la cultura.

#### Capacidad de organización

Con frecuencia las personas capaces y bien organizadas pueden lograr buenos resultados (Koontz y Wehrich, 1994). No hay duda de que las personas preparadas y con deseos de cooperar trabajan con mayor eficacia, siempre que conozcan los roles que tienen que desempeñar y la forma en que los roles de todos se relacionen entre sí. Esto es tan cierto en la universidad como en cualquier otro tipo de organización.

Según Certo en Chiavenato (2002a), “organizar es el proceso de establecer la utilización de los recursos de una entidad” (p. 366). En el marco de la psicología social, organizar puede entenderse como diseñar y mantener articulado armónicamente un sistema de roles. Para que un rol tenga significado debe contemplar: 1) objetivos del ejercicio de rol que permitan la verificación de un desempeño deseable; 2) una idea clara de los deberes o actividades en función del logro; y 3) un área sobreentendida de discrecionalidad de modo que la persona que cumpla el rol sepa el grado de autoridad que tiene. Hacer que un rol funcione con eficacia implica que la organización tome las medidas para proporcionar la información requerida y los medios necesarios.

El proceso de organizar comprende 1) la identificación las actividades clave, indispensables para lograr los objetivos institucionales, 2) la agrupación de estas actividades en unidades de trabajo que puedan realizarlas de manera precisa y oportuna, 3) la designación de responsables de los resultados de las unidades de trabajo, con la autoridad suficiente para supervisar las tareas individuales y 4) las medidas necesarias para coordinar horizontal y verticalmente las actividades en una estructura organizacional.

La estructura, como expresión del grado de organización, debe aclarar quiénes deben desarrollar operaciones específicas y quiénes son responsables de determinados resultados, eliminando las ambigüedades ocasionadas por la incertidumbre sobre la responsabilidad de las tareas. Además, define formalmente redes de comunicación y líneas de autoridad.

Organizar implica asignar tareas a unidades funcionales y coordinar las actividades para alcanzar las metas. Al respecto, Gómez-Ceja (1994) señala que el proceso de organizar significa estructurar técnicamente las relaciones que debe existir entre las funciones, niveles y actividades de los recursos humanos y materiales de un organismo social, con el fin de lograr máxima eficiencia en la realización de planes y objetivos.

Para que las múltiples actividades de una organización sean eficaces, el poder debería estar descentralizado, delegando capacidad de decisión, obligaciones y autoridad a unidades inferiores (Hicks, 1980). La descentralización es más necesaria cuanto más grande es la organización, pues capitaliza los beneficios de la participación del personal, involucrándolo en la gestión y en la ejecución de programas y proyectos. Tiene también la ventaja de proporcionar un sistema de control menos complejo y costoso que si estuviera centralizado. Una forma de llevar a cabo la descentralización es establecer divisiones en la organización, con cierto grado de autonomía. Tales divisiones suelen funcionar como unidades independientes, por ello, el proceso de descentralización conlleva implícito el riesgo de fragmentación, por lo que es indispensable contar con medios y mecanismos de integración horizontal y el control total.

Lawrence y Lorsch, en Koontz y Weihrich (1975), entienden por integración la calidad del estado de colaboración que existe entre departamentos, requerida para lograr la unidad de esfuerzo debido a las exigencias del ambiente. En ambientes inestables se requiere tipos de organización más orgánicos que mecánicos, usando, por ejemplo, equipos que crucen transversalmente las funciones con el fin de integrar las actividades.

Ranson, Hining y Greenwood, en Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001) señalan que organización "...implica necesariamente una configuración de actividades que, por definición, es ampliamente duradera y persistente. La característica dominante de una estructura diseñada para la organización es su regularidad predeterminada. Las actividades

concatenadas se repiten en forma regular constituyéndose en procedimientos que la organización emplea y son los elementos que le proporcionan dinámica” (p. 425).

Tomando en cuenta la necesidad de la universidad para adaptarse al entorno y a un mejoramiento continuo, los procedimientos de organización necesitan ser de naturaleza flexible, de manera que faciliten la adaptación de respuesta al cambio.

Según Chiavenato (2001), para diseñar la estructura de una organización grande, es indispensable tomar en cuenta cuatro características básicas: a) *Diferenciación*, que se refiere a la división del trabajo en departamentos o subsistemas y en capas o niveles jerárquicos. Puede ser horizontal (departamentos) o vertical (jerarquías), b) *Formalización*, que se refiere a la existencia de reglas y reglamentos que prescriben cómo, cuándo y por qué se ejecutan las tareas, c) *Centralización*, que se refiere a la localización de la autoridad para tomar decisiones. La centralización implica concentración de las decisiones, y d) *Integración*, que se refiere a los medios de coordinación y enlace de las partes de la organización. Cuanto mayor sea la diferenciación, más heterogénea es la estructura y mayor la necesidad de integrar sus diferentes partes, con el fin de obtener un funcionamiento coherente, armónico y sinérgico.

Capacidad para capitalizar las contribuciones individuales.

La capitalización de las capacidades individuales, a través de la administración de personal, es otra función importante de la gestión de la organización porque comprende principalmente la dirección de los roles individuales y colectivos para un funcionamiento armónico del conjunto.

Para Koontz y Weihrich (2004) la contribución del personal implica ocupar y mantener puestos de trabajo predeterminados en la estructura. Esto se realiza mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, el inventario de personal, el reclutamiento, selección, contratación, ascenso, evaluación, planificación de carrera, compensación y capacitación o desarrollo, tanto de candidatos como de empleados en funciones, a fin de que puedan cumplir eficaz y eficientemente las tareas individuales.

La comunicación entre la alta dirección y la base operativa juega un rol esencial en el logro las contribuciones individuales. La alta dirección debe tener algo valioso que comunicar, que responda a una necesidad sentida por los receptores, y utilizar los medios apropiados para permitir que el flujo de la información se realice de manera precisa y oportuna.

El concepto de comunicación aplicado al contexto de la organización es muy amplio y sus aplicaciones son tan diversas que no es conveniente estudiar todas sus posibles implicaciones, por eso es necesario limitar sus alcances para hacer de ella un objeto de estudio. En este sentido, Koontz y Weihrich (1994), proponen un conjunto de relaciones entre las metas de la organización y el proceso de comunicación, tal como se aprecia en la figura 15 siguiente:

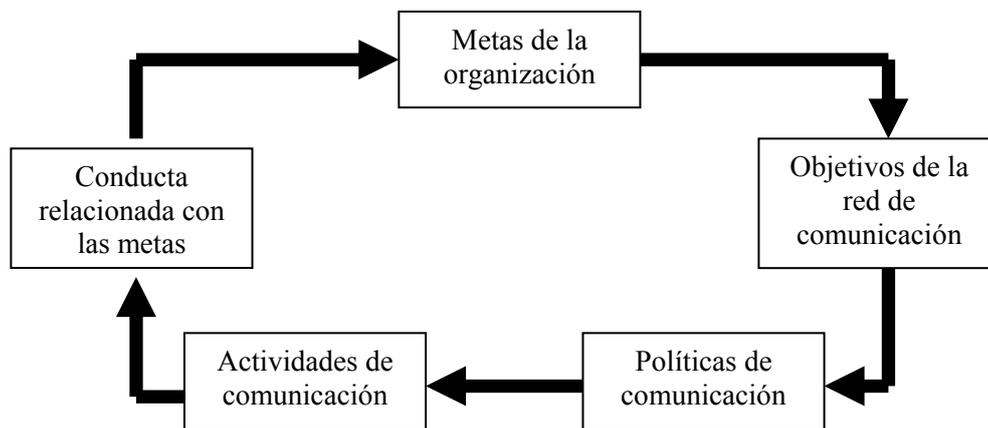


Figura 15. Modelo de comunicación de metas de la organización (Koontz y Weihrich, 1994)

En el modelo de la figura 15 la comunicación no es un fin sino un instrumento para lograr las metas organizacionales, enfoque que busca obviar la que está concentrada solamente en la comunicación interpersonal que tiene otras connotaciones. Este modelo es compatible con el enfoque de las funciones de la administración. Las redes de comunicación integran las funciones gerenciales de planificación, organización, integración de personal, dirección y control. En este sentido, las principales funciones de la comunicación son: a) *Reguladora*, o la relacionada con la tarea, que se vincula con políticas, procedimientos, reglas y relaciones entre superior y subordinado, b) *Innovadora*, que incluye la solución de problemas y sugerencias para el cambio c) *Integradora*, que consiste en elogios, recompensas, ascensos y los aspectos que vinculan las metas de la

empresa con las necesidades individuales, d) *Informativa-instructiva*, que incluye las publicaciones de la organización, las pizarras de anuncios y las ordenes.

La comunicación eficaz es una responsabilidad compartida entre todos los integrantes de la organización, tanto entre quienes se les ha asignado la responsabilidad de dirigirla como entre aquellos que tienen la responsabilidad de cumplir labores operativas. Entre los requerimientos para que la comunicación sea eficaz es necesario tomar en cuenta las necesidades de los receptores de la información. Siempre que sea posible, los directivos deberían comunicar algo que tenga importancia para ellos, tanto a corto plazo como en un futuro más distante. En ocasiones, el personal puede aceptar con menos resistencia decisiones impopulares que le puede afectar a corto plazo, si éstas le son benéficas en el largo plazo. Por lo señalado, una de las formas de establecer si la comunicación es eficaz, es la constatación de los efectos esperados de ella.

El respeto por el otro es también una condición clave para capitalizar las contribuciones individuales, más si se toma en cuenta la calidad de los recursos humanos con los que cuenta la organización. Fordyce y Weil (1976), para ampliar el concepto de atender a las expectativas de las personas en general, señalan que la gente parece no querer lo que antes quería. Lo convenido antiguamente ya no es suficientemente bueno y no solamente la juventud es la que siente de esta manera, aunque su voz es la más clara y fuerte. Las personas no quieren hacer las mismas cosas una y otra vez, aspiran a tener la oportunidad de probar y experimentar su individualidad, quieren más libertad para hacer lo que desean hacer, quieren más tiempo para expresarse a sí mismas tanto en el arte como en el juego, desean que su trabajo sea estimulante e interesante; esto lo han querido siempre, pero ahora el deseo es aún mayor. En síntesis, la gente espera un trato respetuoso a su individualidad y a sus expectativas.

Las personas frecuentemente desconfían de las instituciones establecidas sobre la base de un poder central. Ellas están hastiadas de escuchar hablar sobre democracia, mientras viven tiranías de ocho horas diarias, gobernadas por reglas institucionales en las que no participaron ni tienen poder para cambiarlas. La gente no quiere seguir ciegamente una bandera; quiere saber a dónde va. Esto implica que la gestión de recursos humanos debe

mantener un gran respeto por la persona. De otro modo, estaría alienándola al pensamiento circunstancial de los directivos y siendo un simple instrumento de los propósitos de éstos.

Otro aspecto vinculado con la administración de personas es la oportunidad que la organización les brinda para que puedan expresar su creatividad. Robinson y Stern (2000) señalan que la mayoría de las organizaciones son conscientes de que el potencial creativo excede al nivel de desempeño de las personas. Para ellos, una organización es creativa cuando sus empleados hacen algo nuevo y potencialmente útil sin que se les haya enseñado directamente. Los resultados tangibles de la creatividad, vitales para el éxito institucional a largo plazo, son el mejoramiento de lo que ya está hecho y las innovaciones o actividades completamente nuevas.

Según Robinson y Stern, la mayoría de los actos creativos se expresan en mejoras para la organización. En cada acto creativo en la organización hay seis elementos que tienen significados específicos: a) *Alineación*. Se refiere a asegurar que los intereses y acciones del personal se dirijan a la visión de la organización, de modo que cualquier empleado reconozca y responda positivamente a una idea potencialmente útil, b) *Actividad auto iniciada*. Esta actividad permite que los dependientes elijan un problema de su interés y se sientan capaces de resolver, por cualquier razón. Esto significa que su motivación intrínseca es mucho más alta de lo que sería si el proyecto hubiera sido planificado o elegido por otro, c) *Actividad extraoficial*. Esto implica que la creatividad ocurre casi siempre en ausencia de apoyo oficial directo y con la intención de hacer algo nuevo y útil. Cuando una idea es nueva para la organización, a menudo hay resistencia y oposición, d) *Serendipity*. Un descubrimiento inesperado que se obtiene mediante un accidente afortunado, dosificado con sagacidad. La creatividad suele recombinar o establecer conexiones entre cosas que parecen no estar relacionadas, e) *Diversidad de estímulos*. Un estímulo puede generar un discernimiento fresco en torno a algo que ya se ha emprendido o bien puede llevar a la persona hacia algo diferente. Es importante que una organización propicie oportunidades para que sus dependientes cuenten a los demás sobre los estímulos que han recibido y las posibilidades que estos estímulos les sugieren, y f) *Comunicación al interior de la organización*. Cuanto más grande la organización, más probable que los componentes de los actos creativos ya estén presentes de algún modo en ella pero menos probable que puedan integrarse sin ayuda. El potencial creativo de una organización se

incrementa rápidamente con su tamaño, pero sin sistemas establecidos para promover intercambios no previstos de información, nunca podrá ser desarrollado.

### Capacidad para dirigir

La conducción de las acciones individuales y colectivas para llevar adelante los procesos es otra de las funciones vitales en una organización porque tiene incidencia definitiva en la gestión. Para Koontz y Weihrich (2004) la función de dirección “es el proceso consistente de influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas grupales y organizacionales” (p. 494).

Sobre la capacidad para dirigir personal Daniels (1993) establece que el reconocimiento al mérito es un reforzador social que, bien utilizado, puede generar efectos totalmente positivos sobre el rendimiento. El reconocimiento puede materializarse de distintas maneras, por ejemplo, la publicación de logros individuales, grupales, incentivos de índole monetaria y simbólica; otorgamiento de periodos de descanso adicionales a las vacaciones, medallas, diplomas y toda acción que refleje la preocupación que tiene la organización por el desempeño destacado de su personal. El tiempo invertido en felicitar o reconocer al personal suele ser tiempo bien invertido que produce dividendos en cuanto al mejoramiento del desempeño.

Otra faceta de la capacidad para dirigir es el trato equitativo que el personal espera de las autoridades. Para comprender lo que se entiende por trato equitativo, Adams (1965) señala que una persona tiende a comparar el trato que recibe de sus superiores con el que ésta otorga a otros compañeros de trabajo u otras personas ajenas a la organización. La teoría de la equidad que busca explicar por qué las personas trabajan dice: “... a los individuos les interesa, además de la cantidad absoluta de compensaciones que reciben por sus esfuerzos en el trabajo, la relación de esa cantidad con la que reciben los demás. Las personas elaboran juicios sobre la relación entre lo que cada uno aporta y recibe y lo que los otros aportan y obtienen” (Hellriegel, Slocum & Woodman, 1999. p. 159).

Sobre la base de los aportes individuales, tales como el esfuerzo, la experiencia, la educación y la competencia, las personas relacionan las inversiones personales que hacen

al trabajo con los beneficios que reciben a cambio, como el monto del salario, los ascensos, el reconocimiento explícito y otros factores. Cuando el personal percibe que la relación entre beneficios y aportaciones no es equitativa, se crea una tensión interna. Esta tensión puede constituir la base para aumentar su motivación y para luchar por alcanzar aquello en lo que percibe que no hay igualdad ni justicia o, por el contrario, puede desanimar a seguir haciendo contribuciones, o sea, puede desmotivarla.

La capacidad para dirigir comprende la capacidad para adoptar políticas sobre cómo llevar a cabo el trabajo coordinado. Mondy y Noe (1997) incluyen al trabajo en equipo en el conjunto de factores que influyen en la cultura corporativa. Crear equipos de trabajo implica acciones deliberadas para identificar barreras y cambiar conductas indeseables para conducir a un desempeño óptimo. “El trabajo en equipo genera sinergia positiva a través de un esfuerzo coordinado” (Robbins, 2004. p. 98). Cuando los individuos se reúnen para conformar un equipo, cada cual aporta con sus conocimientos personales, sus habilidades, sus ideales y sus motivaciones. El resultado del equipo supera frecuentemente a la suma de los aportes individuales. La sinergia es la visión que está al alcance del equipo. Puede transformarse en una norma alcanzable a la que aspire el equipo. Como todos los miembros llegan a saber sobre lo que se debe o no se debe hacer, entonces cada uno es a la vez fuente y producto de la sinergia.

La capacidad de dirección incluye también cómo administrar el tiempo. La literatura relacionada con la administración de la calidad incluye al tiempo como una dimensión importante para evaluar la efectividad de un servicio. McCay (1996) y Webber (1985) señalan que una de las habilidades más destacable de todo gerente es el uso que hace del tiempo para lograr los objetivos con oportunidad. Los servicios educativos no pueden prescindir de la consideración del tiempo como dimensión de calidad.

#### Capacidad para controlar el cumplimiento de los planes

Para Koontz y O'Donnell (1975) “la función de control es la medida y la corrección del desempeño de las actividades de los dependientes para asegurar que los objetivos y planes de la organización diseñados para conseguirlos, se estén llevando a cabo. Puesto que el control implica la existencia de metas y planes, ningún ejecutivo puede controlar sin

ellos” (p. 357). Las organizaciones mejor administradas invierten el tiempo necesario para establecer un conjunto de metas cualitativas o cuantitativas, verificables en cada nivel de administración, y el uso de estándares como una de sus ventajas competitivas.

Para Koontz y Weihrich (1994) el proceso de control institucional, sin importar dónde se encuentra ni quién lo que controle, comprende tres pasos: a) establecer estándares, b) medir el desempeño con estos estándares, y c) corregir las variaciones de los estándares. Por definición, los estándares son criterios de desempeño; son puntos seleccionados en el programa de planeación en los que se realizan mediciones para que se pueda conocer cómo van las cosas, de tal forma que no haya necesidad de supervisar cada uno de los pasos en la ejecución de los planes.

Koontz y O’Donnell (1975) establecen diez requisitos para el establecimiento de los controles adecuados: a) reflejar la naturaleza de la actividad, b) avisar prontamente las desviaciones, c) mirar hacia adelante, d) señalar las excepciones en los puntos críticos, e) ser objetivos, f) ser flexibles, g) reflejar patrones de la organización, h) ser económicos, i) ser comprensibles, j) conducir a la acción correctiva.

El control en los sistemas sociales es similar al de los físicos y biológicos. Los sistemas sociales se controlan a sí mismos mediante retroalimentación de la información que muestra desviaciones de los estándares y motiva cambios, como indica la figura 16.

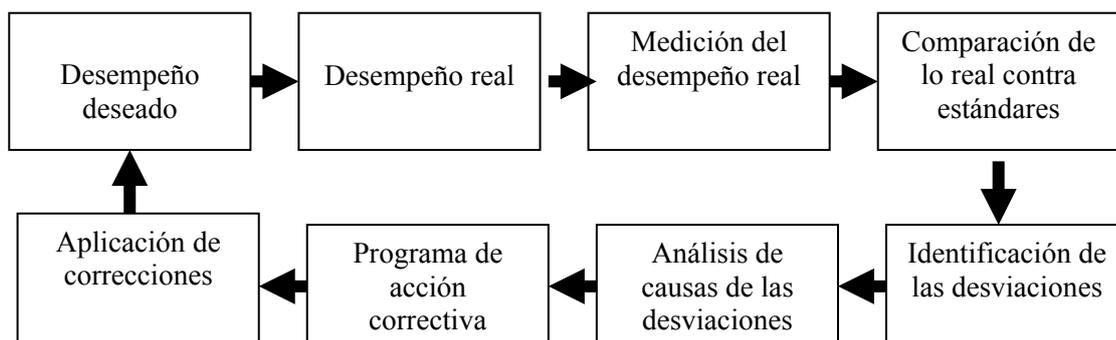


Figura 16. Proceso de control (Koontz y Weihrich, 1994)

La organización usa parte de su energía para generar retroalimentación a la alta dirección, de modo que pueda comparar el desempeño individual, departamental u organizacional con los planes predeterminados. En general, el control de gestión es un

sistema de retroalimentación similar al que opera en el termostato, con base en indicadores. Esto implica que el control tiene significado únicamente si la organización tiene bien definidos sus objetivos. El control sobre los objetivos estratégicos es menos preciso que el control sobre los objetivos operativos porque los primeros suelen ser generales y conceptuales, en cambio los segundos, habitualmente, tienen indicadores de proceso y de resultado más concretos.



**Capítulo III. PROCESO DE CAMBIO EN LA CULTURA  
ORGANIZACIONAL**



## **La necesidad del cambio**

Las tendencias que pautan el desenvolvimiento del mundo contemporáneo, como la globalización de la economía, la conciencia ambientalista, las alianzas estratégicas y el avance tecnológico, conforman un ineludible conjunto de condiciones que afectan a las organizaciones. La estrategia que mejor interpreta las respuestas ante las demandas de ese entorno complejo y cambiante se resume en capacidad y disposición al cambio.

Hace 38 años Bennis (1973) hizo una afirmación que hoy continua siendo vigente: “el cambio es lo más sobresaliente del mundo de hoy en día y no lo estamos enfrentando adecuadamente: cambio en el tamaño y movimiento de la población; cambio en la naturaleza, ubicación y disponibilidad de los empleos; relaciones en constante cambio entre blancos y negros, entre estudiantes y profesores, entre trabajadores y patronos, entre generaciones, además, cambios violentos en las ciudades; cambio en las relaciones entre pueblos y ciudades, entre ciudades menos grandes y más grandes, entre éstas y la nación, y, por supuesto, cambio en las relaciones entre los imperios que están decayendo y los que están surgiendo” (p. 1).

Según Lagos (1994), el cambio consiste en “un proceso de avanzar de un estado actual hacia un estado diferente más satisfactorio” (p. 46). Para Robbins (1999) el cambio es una manera diferente de hacer las cosas a la forma como se ha venido haciendo hasta ahora. Según Schein (1989) el cambio tiene la finalidad de “lograr una cultura contribuyente a la efectividad de la propia organización, por lo tanto, significa corregir desequilibrios del actual sistema que producen tensiones y cortocircuitos entre los supuestos básicos, las creencias, los valores y los artefactos, con relación a los objetivos de la organización y a su propio desempeño” (p. 89).

Fordyce y Weil (1976) al referirse al cambio señalan: “Las organizaciones que una vez tuvieron grandes propiedades e influencia encuentran ahora que su poder está disminuyendo. Ya sin el firme dominio de sus mercados les es imposible alcanzar sus metas y están perdiendo control de sus recursos humanos y físicos. La causa común de esta decadencia es la incapacidad de la organización para reaccionar con vigor frente a los cambios en su ambiente... podemos considerar que las empresas son más flexibles y

adaptables que las iglesias y, sin embargo, la tasa de mortalidad de las empresas es extremadamente alta” (pp. 14-15). El cambio es la mayor amenaza para la supervivencia organizacional es una responsabilidad fundamental de la alta dirección.

Beckhart (1973) señaló que en el siglo XX los esfuerzos de los directivos para afrontar y moldear su ambiente, a través de la organización de sus operaciones, han seguido ciertos temas identificables: “durante el primer tercio del siglo el intento fue de racionalizar, por medio de mejorar la ingeniería humana, la manera cómo se realizaba el trabajo; la forma cómo se utilizaba la fuerza de trabajo para aumentar la producción total y la productividad de los bienes y servicios producidos. Este tema alcanzó su cumbre durante la segunda guerra mundial” (pp. 2-3). Esta afirmación señala que el cambio fue, es y será parte de la vida de las organizaciones, especialmente de aquellas que desean prolongar su ciclo de vida, sin embargo, cabe preguntarse ¿cuáles son las causas que inducen al cambio en las organizaciones?

Respecto a las causas que promueven el cambio organizaciones, Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001) indican que generalmente hay dos fuerzas principales: las del contexto y las internas. Sobre las primeras, Guizar (1998) identifica el conjunto de factores educacionales, culturales, políticos, sociales, económicos y tecnológicos.

En relación con los factores internos, para Gibson, Ivancevich y Donnelly hay dos tipos: problemas del proceso de organización y problemas conductuales. Los primeros incluyen dificultades en la toma de decisiones y comunicaciones, relacionadas con la ambigüedad del rol del personal de alto nivel. Los problemas conductuales se expresan en el bajo nivel de moral, alto nivel de ausentismo y de rotación, como síntomas de los problemas humanos subyacentes.

Robbins y De Cenzo (1996) mencionan que el cambio cultural puede darse si se presenta la mayor parte o todas las siguientes condiciones: a) una crisis drástica, es decir, un shock que socava el status quo y pone en duda la efectividad de la cultura actual, b) un cambio de liderazgo, nuevos líderes en la administración superior, que aportan valores nuevos a la empresa, c) una organización joven y pequeña, cuando la cultura actual no se encuentra aún

muy arraigada, y d) una cultura débil, cuando la cultura no está muy difundida y, por lo tanto, aún no se comparten todos los valores organizacionales.

Chiavenato (2004), en coincidencia con Guizar (1997) y Robbins (2004), asume que hay diversas variables externas e internas que presionan a las organizaciones para el cambio. Entre las externas se encuentran: a) los avances de la tecnología, b) los cambios en la fuerza de trabajo, c) los cambios en la competencia, d) los fenómenos económicos, y e) la política internacional

Entre las internas están: a) la dificultad para alcanzar los objetivos, para capitalizar las oportunidades o para ser innovadora, b) la incapacidad para ejecutar las tareas y las operaciones en el momento preciso, c) la centralización, que congestiona el trabajo de los ejecutivos de la cúpula, d) los costos de operación elevados o presupuestos incumplidos, e) los problemas éticos y morales, f) el sistema jerárquico que inhibe la agilidad, la libertad en el trabajo y el control estratégico, g) la planificación pesada y alejada de los gerentes y de sus equipos, h) la falta de innovación derivada de especificaciones en los controles y en la supervisión, i) las soluciones estándar aplicadas a situaciones no estándar, j) la dificultad en las relaciones y conflictos entre las unidades o divisiones las subsidiarias, k) la duplicación de actividades o puestos de trabajo, l) el sub aprovechamiento de recursos materiales y financieros, m) aumento de reclamaciones de los clientes y asociados de la organización.

Chiavenato señala también que las organizaciones se constituyen para perdurar, pero para ello deben experimentar continuas mejoras. Muchas organizaciones desaparecen prematuramente por falta de intervenciones que las renueve. Algunas permanecen estáticas. “El mundo en torno a las organizaciones está cambiando constantemente y ellas tienen que adaptarse a las circunstancias, nuevas y diferentes, para poder sobrevivir y competir en una especie de darwinismo organizacional. Hoy el tamaño no es garantía, ya no son las organizaciones grandes las que absorben a las pequeñas. En el mundo actual, son las organizaciones más ligeras y rápidas, las que impactan a las empresas que tienen menos agilidad y flexibilidad. Las organizaciones capaces de cambiar y adaptarse con celeridad al ambiente son las que consiguen sobrevivir y crecer” (p. 35)

Asimismo, este autor hace una referencia general a las formas que adopta el cambio. Entre ellas, se encuentran: a) cambio en el tamaño de la organización, debido al crecimiento o la reducción, b) cambio en las operaciones, en los productos o servicios, en los clientes o en los proveedores, c) cambio en las personas clave, que pueden alterar los objetivos de la organización, los intereses y las habilidades,

### **Implicaciones del cambio**

Está en la naturaleza de las organizaciones cambiar con el tiempo y, por tanto, los gerentes, por definición, tienen que estar tratando de manejar el cambio con una visión proactiva (Stewart, 1992). La supervivencia de una organización depende de la adaptación de la cultura a un ambiente de cambio rápido. Las organizaciones que quieren ser competitivas necesitan buscar la excelencia, a través de la adquisición de nuevos conocimientos que les permitan estar a la par del entorno y, a su vez, asumir el compromiso de conocer el grado de integración y diversificación de competencias, de manera que puedan utilizar las herramientas que les permitan estructurar un adecuado portafolio de productos y/o servicios (Morales, 1993)

El cambio de la cultura implica una modificación de un estado, una condición o situación. Es una transformación característica, una alteración de dimensiones o aspectos más o menos significativos. El panorama actual de las organizaciones se presenta lleno de cambios radicales y con un ritmo sin precedente en la historia de la humanidad. En la medida que los cambios se vuelven un factor permanente y acelerado, la adaptabilidad del individuo y de la organización a tales cambios resulta cada vez más determinante en la supervivencia de cualquier empresa (Bennis, 1966).

En las organizaciones se plantean retos y se ha demostrado que el presente es de quienes se adaptan más agresivamente a las nuevas realidades, que las ciencias gerenciales modernas tienen sentido cuando se aplican adecuadamente, que los retos del futuro son superables cuando se toma conciencia del papel de la innovación en un entorno cambiante. En la medida en que las organizaciones se proponen el cambio, es indispensable que la gerencia desarrolle nuevas tecnologías en función de mejorar las destrezas y habilidades de

los individuos; es decir, que todo ello apunta hacia la necesidad de diseñar nuevas estrategias, estructuras y crear nuevas culturas.

La esencia del rol de la alta dirección, es visualizar acertadamente hacia donde deben encaminarse los esfuerzos de la organización, y lograr moverla al menor costo. Sin embargo, hacer esto no es fácil, ya que se presentan imprevistos, posibilidades y limitaciones únicas, que resulta complejo enfrentarlas con esquemas simples, pero ejecutar el cambio con enfoques nuevos sugiere que el cambio en alguna forma es un fenómeno que presenta un reto sin precedentes (Maraven en Rivera, 1997)

Naím (1989) considera tres ideas básicas acerca de la gerencia del cambio. Primera, consiste en la capacidad que debe tener la alta gerencia en manejar el cambio, ya que implica costos, riesgos, ineficiencias temporales y cierta dosis de trauma y turbulencia en la organización. Adicionalmente, puede obligar a la alta gerencia a invertir tiempo y esfuerzos y obviar otros asuntos claves. Segunda, una vez que se inicia el cambio, este adquiere una dinámica propia e independiente de quienes lo conducen, es decir, puede suceder que en algún caso los resultados obtenidos no sean consonantes con lo planificado inicialmente. Este fenómeno es motivado, entre otros, por el hecho de que, una vez que se ha desencadenado el proceso de cambio, ocurren una serie de eventos, acciones, reacciones, consecuencias y efectos que difícilmente pueden ser anticipados y controlados. Tercera, el cambio es un proceso lento, costoso, confuso y conflictivo, que normalmente ocurre a través de ciertas etapas más o menos comunes, por lo tanto, no sólo es importante diseñar y planificar el estado futuro deseado, sino analizar profundamente el estado de transición necesario para que la organización se mueva hacia el objetivo deseado.

Se destaca que el cambio requiere de alto nivel de compromiso, inversión y dedicación al logro de la nueva situación; que si no se cuenta con la participación activa y el apoyo de quienes tienen el poder de tomar de decisión, es muy probable que el cambio no sea exitoso o quede inconcluso, lo que puede ser perjudicial para la organización.

El cambio es inherente al crecimiento de la organización, a los planes que desarrollan, a la diversificación de sus acciones, a la especialización de sus actividades, al estilo de liderazgo y a las características del mercado.

## **Cambio planificado**

Las organizaciones con visión proactiva tienen la capacidad de percibir y entender los cambios y el efecto que tienen sobre la conducta de los que se involucran. Kurt Lewin, citado por Naím (1989), ofrece un modelo de cambio en tres etapas: procesos que deben ocurrir en cada una de las fases para lograr el cambio en un sistema humano.

*Descongelamiento* (invalidación), durante esta etapa se generan y consolidan las fuerzas a favor del cambio. Esta es la etapa donde la insatisfacción con la situación existente alcanza el nivel suficiente como para que se decida cambiarla. La ansiedad, preocupación y motivación deben ser lo suficientemente altos como para justificar los costos de un cambio. En esta etapa se ofrece el mayor número de oportunidades para reducir la resistencia al cambio, a través de la difusión de información que permita conocer las insuficiencias de la situación existente, la necesidad imperante de cambiarla y los rasgos de situación futura que se desea alcanzar. La participación suele ser el mejor antídoto a la resistencia organizacional.

*Cambio a través de la reestructuración cognoscitiva*: se introducen las modificaciones planeadas, comenzando con las más fáciles de aceptar por parte de la organización, pasando luego gradualmente a los cambios de mayor complejidad y alcance. Durante este período, el cual suele ser el más largo y costoso, aparecen los problemas y peligros que más dedicación y talento exigen de la alta gerencia.

*Nuevo congelamiento* (consolidación del cambio), en esta fase la gerencia incorpora su nuevo punto de vista, es decir, se crean las condiciones y garantías necesarias para asegurar que los cambios logrados no desaparezcan. El empuje de la alta gerencia continúa siendo de vital importancia en esta etapa y el hecho de no contar con dicho apoyo puede conducir a un retroceso en el proceso de cambio e inclusive podría provocar el fracaso definitivo del proceso (pp. 486-487).

Según Lewin, establecer cambios duraderos significa empezar por abrir las cerraduras o descongelar el sistema social actual, lo que significaría, tal vez, una especie de confrontación o un proceso de reeducación. Es indispensable estar alerta y tomar medidas

pertinentes para asegurar que el nuevo estado del comportamiento sea relativamente permanente. La figura 17 busca representar el modelo de Lewin.

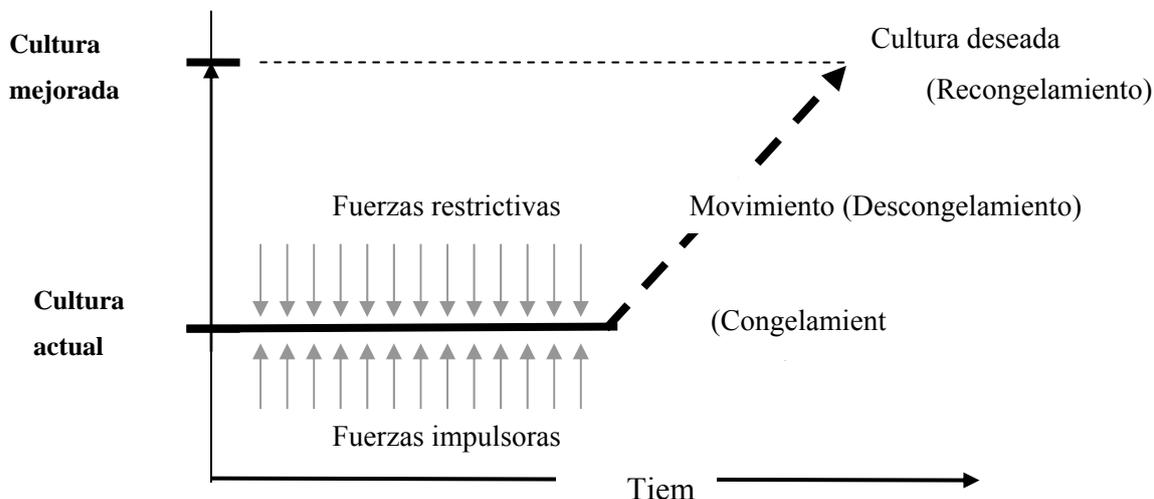


Figura 17. Modelo conceptual del proceso de cambio (Lewin, 1987)

El modelo de cambio planeado de Lippitt, Watson y Westley, citado por Burke (1988) amplía los tres pasos de Lewin a cinco fases: a) desarrollo de la necesidad de cambio (descongelación de Lewin), b) establecimiento de una relación de cambio, c) trabajo para lograr el cambio (avance), d) generalización y estabilización del cambio (recongelación), y e) logro de una relación terminal (p. 61).

Por su parte, Antonorski (1991) plantea que el proceso de cambio planeado de una organización cumple siete pasos, a saber: a) Definir los objetivos a lograr, b) definir el desempeño deseado, c) analizar la organización actual, d) definir los cambios necesarios, e) diseñar la organización futura, f) planificar los cambios organizacionales g) ejecutar los cambios organizacionales, y h) realizar seguimiento y control (p. 8).

Comparando las fases del cambio planeado presentado por los autores citados, se encuentra que cada uno de ellos señala diferentes etapas, sin embargo, las diferencias se encuentran en el número de etapas y en las denominaciones de éstas pero el proceso global del cambio prácticamente es el mismo.

### **Magnitud del cambio**

Los factores que impulsan al cambio pueden provocar alteraciones de primer orden o de segundo orden. Para Robbins (1999) “el cambio de primer orden es lineal y continuo. Implica que no hay cambios fundamentales en las suposiciones que los miembros organizacionales tienen acerca del mundo o de cómo la organización puede mejorar su funcionamiento. El cambio de segundo orden es multinivel, multidimensional, discontinuo y radical e involucra dar una nueva forma al marco de las suposiciones acerca de la organización y del mundo en cual opera” (p. 629).

Robbins, de manera similar a Chiavenato (2004), señala que las opciones de cambio organizacional adopta alguna de las siguientes formas: a) cambio en la estructura, b) cambio en la tecnología, c) cambio en la ubicación física y d) cambios en la gente. Los cambios en la estructura significan cambios en las relaciones de autoridad, mecanismos de coordinación, rediseño del trabajo o variables estructurales similares. También los cambios en la tecnología conllevan modificaciones en la forma en que el trabajo se procesa y en los métodos y equipos utilizados. Cambiar la ubicación física cubre la alteración del espacio y los arreglos de distribución en el lugar de trabajo. Cambiar la gente se refiere a los cambios en las actitudes del empleado, habilidades, expectativas, percepciones y comportamientos.

### **Disposición al cambio**

El cambio se relaciona con la necesidad de la organización cuando quiere alcanzar altos niveles de rendimiento. En este sentido, se tiene que saber qué sienten y qué piensan las personas, con la finalidad de mejorar el comportamiento y así estar dispuestas a la adaptación a los cambios. Ello lleva a desarrollar en los gerentes una nueva aptitud para adaptarse a nuevas situaciones organizacionales. Robbins (1999) considera que la alta dirección tiene que ver con el comportamiento de los trabajadores, aún cuando existen otras variables de peso que condicionan, modifican y, en cierta manera, contribuyen a determinar los eventos de la vida diaria de la organización.

Según Stewart (1992) la conducta asumida por los trabajadores es modelada por un clima que va perfilando y consolidando rasgos de actuación con un determinado grado de

permanencia. Este clima está integrado, por una parte, por la dinámica pasada, que solidifica modos de pensar y actuar, y por la dinámica coyuntural, que activa conductas y sentimientos y puede hasta descongelar atributos personales preestablecidos. Ningún cambio cultural ocurre con facilidad y, menos pensar, en un cambio a corto plazo.

Para Dessler (2001) la cultura constituye parte fundamental del cambio, ya que ella está integrada en la satisfacción y bienestar individual y colectivo, conciliando los intereses del sistema para que el resultado que se obtenga sea calificado como ideal en la organización. En este sentido, el éxito de las organizaciones es de aquellos gerentes que pueden manejar mejor el cambio; pero el manejo del cambio por lo general requiere de empleados comprometidos.

Sobre el compromiso del personal Der Erve (1990) considera que "tratar de modificar la cultura organizacional es ciertamente frustrante, dado que la gran mayoría de personas se resisten al cambio, sobre todo, cuando ese cambio se propone en el lugar donde las personas trabajan. A pesar de que este proceso es difícil, hay que realizarlo" (p. 64). En este sentido, es aconsejable crear programas de refuerzo de valores, apelar a personas expertas que faciliten estos procesos de cambio y permitan a la organización alcanzar sus objetivos sin traumas.

El cambio genera en las personas amenazas, incertidumbre sobre lo desconocido, lo cual, son fuente de ansiedad e incomodidad personal. Exacerba la sensación de pérdida de autonomía personal y control sobre los individuos. Todo cambio implica, al menos durante un tiempo, el esfuerzo adicional de tener que aprender a desenvolverse adecuadamente en la nueva situación, lo cual es una fuente adicional de trabajo y de preocupación (Landaeta y Amoeiro, (1996).

### **Preparación para el cambio**

Robbins (1996) establece ciertos requisitos específicos para lograr el cambio cultural. Entre ellos se encuentran: a) contar con mandos de dirección que sean modelos positivos de roles y que a través de su conducta marquen la tónica que lleve a la organización a confrontar el cambio, b) crear relatos nuevos de casos, símbolos y rituales que reemplacen los que

actualmente existen en la organización, c) seleccionar, promover y apoyar a los empleados que adopten los valores nuevos que se pretenden lograr, d) rediseñar los procesos de socialización de los nuevos valores, e) cambiar el sistema de recompensas para lograr la aceptación de nuevos valores, f) reemplazar las normas no escritas por reglas de estricta aplicación, g) remover las subculturas existentes mediante una rotación de empleos que evite la formación de subculturas que le resten fuerza a la cultura buscada, y h) trabajar para conseguir el consenso de grupos de compañeros por medio de la participación de los empleados y de la creación de un clima de confianza, haciendo que éstos se sientan partícipes del proceso de cambio tanto en su formulación como en su aplicación.

Si la organización decide realizar cambios trascendentales, el mayor impacto debe verse reflejado en su cultura interna, ya que los cambios presentan nuevos paradigmas administrativos y laborales que deben ser asimilados por todos los miembros. Por eso es importante entender que, si se pretende promover una organización que aprende (Hersey, Blanchard y Johnson, 1998), la cultura debe concentrarse en los esfuerzos de aprendizaje que se quiere lograr a fin de que la cultura este alineada a los principios, políticas y estrategias de la nueva organización. No se puede tratar de promover el aprendizaje organizacional, cuando los mismos administradores no están convencidos de ello.

De igual manera, si no se cuenta con el apoyo total y disposición de cada uno de los miembros, esto no será posible. Por este motivo es importante considerar que quienes hacen los cambios son las personas que integran la organización y que junto a ellos debe haber una cultura que permita que el aprendizaje entre ellos sea posible. Mientras exista en la institución una visión positiva del aprendizaje, la transformación y la creación de la nueva organización, es posible el cambio, de lo contrario, la organización se enfrentará a condiciones nada favorables que le impidan lograr ese objetivo.

Puesto que existe un orden para reinventar a las organizaciones, accionistas, administradores y trabajadores deben comprometerse con ellas y para esto se deben establecer las siguientes prácticas:

*Una cultura de aprendizaje*, para que esto sea posible debe existir en la misma organización una cultura en la que el aprendizaje se respire de manera natural y sea aceptado y apoyado por todos los miembros,

*Experimentación continua*, se debe buscar y apoyar la experimentación continua a fin de conocer nuevas formulas de éxito que eviten los estados pasivos de la organización y que generen retrasos en la misma ante sus competidores. Esto estimulará la creatividad,

*Crear lazos de unión*. Debe existir unión entre los miembros de la organización a fin de mantener un clima de cooperación y no de competencia que permita compartir y no combatir. Esto permite que cada elemento del sistema esté realmente relacionado con cada uno de los demás que lo conforman.

*Fomentar el uso de los sistemas de información*. No se puede aprender si no se cuenta con la información adecuada en el momento adecuado, por ello los sistemas de información juegan un papel muy importante en las organizaciones que aprenden,

*Buscar sistemas que reconozcan y refuercen el aprendizaje*. La organización debe ser capaz de implantar sistemas administrativos y laborales que permitan a sus miembros poder aplicar el aprendizaje a sus labores cotidianas a fin de aplicar las nuevas habilidades y capacidades adquiridas y verlas reflejadas en un mejor desempeño de los miembros. De esta manera, motivar al personal a seguir enfrentando mayores logros que sistemáticamente aumenten su desarrollo personal y profesional,

*Establecer prácticas de recursos humanos que permitan la selección de gente con habilidades para aprender*. Es importante entender que si el personal con el que cuenta la organización no va de acuerdo a las exigencias de la organización que aprende, entonces es necesario establecer nuevas prácticas de selección y reclutamiento, a fin de contar con el personal que tiene el perfil apropiado para las características que demanda la organización de sus miembros,

*Impulsar la lectura para aprender y comprender*. Es importante fomentar entre los integrantes de la organización la lectura y la documentación para facilitar en ellos su

interés por aprender nuevas cosas que les motiven a mejorar su desempeño y con ellos educarlos mejor sobre un plano más profesional de cómo se había hecho habitualmente,

*Fomentar la participación activa.* Es importante hacer notar la importancia de la actitud de disposición que deben mostrar los miembros para aprender y aplicar lo aprendido en sus labores. De ninguna manera es plausible tener personal que sostiene una actitud pasiva ante un cambio en el que se requiere el esfuerzo de todos y de una nueva mentalidad,

*Involucrar a todos los miembros,* ya que se pretende crear una organización que aprende, es esencial hacer partícipes a todos los miembros de la organización a fin de que sean parte importante del cambio y de los beneficios generales. Todos los integrantes deben de mantener una función de cooperación y esfuerzo, de manera que se sientan a su vez motivados de ser tomados en cuenta en un aspecto tan importante como ser parte fundamental del proceso enseñanza-aprendizaje organizacional y que les permita verse valorados por la organización para la cual son valiosos,

*Respaldar el proceso de aprendizaje,* porque la planificación y la dirección se llevan a cabo en los altos niveles administrativos, los administradores deben estar completamente convencidos de que el crear aprendizaje en la organización es lo que les permitirá a futuro sobresalir entre sus competidores y afrontar los cambios a los que se somete la organización y de donde puede peligrar la supervivencia de la misma. Aunque el aprendizaje organizacional es un proceso de cambio no solo laboral o administrativo sino de paradigma, es importante que el apoyo de la administración se dirija también hacia los esfuerzos de aprendizaje que se pretenden llevar a cabo y que el esfuerzo sólo sea parcial o que sólo una parte de la organización esté en esa línea.

Según McGill todas estas prácticas deben producirse una y otra vez de manera cíclica y sistemática de tal forma que el aprendizaje sea sostenible en la organización y no solamente un experimento temporal o esporádico que no permita establecer el valor agregado que genera el aprender constantemente y de manera natural.

## **Resistencia al cambio**

Un proceso de cambio por lo general provoca resistencia de parte del personal. Esta resistencia no emerge en forma estandarizada. La resistencia puede ser abierta, implícita, inmediata o diferida. Las fuentes de resistencia más habituales son: la resistencia individual y la organizacional. En las primeras se encuentran los hábitos de trabajo, la amenaza a la seguridad en el trabajo, los factores económicos para el trabajador que implica el cambio, el temor a lo desconocido y el procesamiento selectivo de la información. La resistencia al cambio es natural, pues se trata de una reacción normal del organismo humano. De acuerdo con De Faría (1995), “el organismo busca economizar energía, evitar tensiones innecesarias, mantener un nivel confortable de estimulación sensorial, emocional o psíquica, es decir, asegurar, y si fuera necesario restablecer un equilibrio homeostático. En consecuencia, cualquier cambio atenta contra este estado de relativo bienestar” (p.61). Según Kreitner y Kinicki (1996) la resistencia al cambio es una respuesta emotiva y conductual ante amenazas reales o imaginarias para la rutina laboral establecida

Davis y Newstrom (1991) señalan que “el cambio es percibido por el empleado como una amenaza real o imaginaria contra sus necesidades de seguridad, de interacción social, de estatus y de autoestima, por lo tanto, mostrará un comportamiento tendente a desacreditar, retardar o impedirlo” (p. 334). Distinguen tres tipos de resistencia:

*Resistencia lógica.* Con base en el pensamiento racional, puede comprender cuestionamiento sobre a) tiempo requerido para adaptarse, b) esfuerzo adicional para reaprender, c) posibilidad de condiciones menos deseables d) costos económicos del cambio, y e) factibilidad técnica del cambio puesta en duda

*Resistencia psicológica.* Según emociones, sentimientos y actitudes, puede implicar a) temor a lo desconocido, b) escasa tolerancia al cambio, c) desagrado hacia la gerencia u otro agente de cambio d) falta de confianza en otros, y e) necesidad de seguridad

*Resistencia sociológica.* Con base en los intereses y valores del grupo, puede afectar a) coaliciones políticas, b) valores de grupos de oposición, c) criterio anticuado y estrecho, d) intereses establecidos, e) deseo de conservar amistades (pp. 335-336)

La resistencia organizacional suele manifestarse a través de la inercia estructural, el enfoque limitado del cambio, la inercia del grupo, la amenaza a la experiencia, la amenaza a las relaciones establecidas de poder y la amenaza a la distribución de los recursos.

### **Superación de la resistencia al cambio**

La necesidad de realizar cambios en la cultura de la organización requiere de un conjunto de estrategias que sirven para incrementar la aceptación al cambio por parte del personal. Estas estrategias, sin ser una referencia exhaustiva, pueden ser:

*Comunicación.* Según Mondy y Noe (1997), por medio de la comunicación es posible ayudar al dependiente a ver la lógica del cambio, aclarar malos entendidos y dudas. Robbins y De Cenzo (1996) sugieren compartir información para crear confianza, pues se debe reconocer que los empleados tienen grandes necesidades de información de lo que está pasando en la organización.

*Participación.* Las personas aceptan mejor los cambios si tienen oportunidad de participar en ellos. Para Mondy y Noé (1997) el desarrollo de un clima participativo provoca que los empleados busquen el cambio. “Es difícil que los individuos se resistan a una decisión de cambio en la que ellos mismos participaron” (Robbins y De Cenzo, 1996, p. 726).

*Facilitación y apoyo.* Los agentes de cambio pueden ofrecer apoyo para reducir la resistencia; pueden brindar asesoría a los empleados, capacitación en nuevas habilidades, etc. (Robbins y De Cenzo, 1996). Esto significa una orientación de las actividades inherentes al cambio, hacia las personas y hacia la resolución de conflictos técnicos y personales.

*Negociación.* Consiste en el intercambio de algo de valor por una reducción en la resistencia. Es útil particularmente cuando se identifica la existencia de grupos opositores del cambio, relativamente grandes y organizados.

*Confianza y respeto.* Implica el “desarrollo de acciones tendentes a crear confianza, tratando a los empleados de forma directa y abierta, mostrando interés y respeto por las necesidades individuales y del grupo” (Mondy y Noe, 1997; p. 229)

*Coerción.* Finalmente, “es posible aplicar amenazas o fuerza directa sobre las personas que resisten al cambio” (Robbins y De Cenzo, 1996; p. 727). Esta técnica puede ser contraproducente, sin embargo sus efectos casi inmediatos han sido comprobados.

### **Cultura y proceso de cambio**

Si la cultura es la personalidad de la organización, en sentido metafórico, entonces no hay cultura buena ni mala, sin embargo, como se señaló reiteradamente, es determinante para que una organización encauce sus acciones al logro efectivo de sus objetivos en los términos y condiciones que fueron previstos. Según Rodríguez (1998) “la perspectiva de la cultura ha hecho que se la considere en todos los procesos de cambio organizacional, pues tradicionalmente, sólo se tenían en cuenta aquellos que estaban generados por desajustes en la estructura, en la tecnología o en las habilidades y motivaciones de los individuos” (p. 210).

Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001) señalan que la cultura puede facilitar o dificultar el cambio organizacional. Bajo el enfoque del desempeño organizacional, el logro de resultados está basado en una cultura que apoya la productividad. Allen (2000) establece una ecuación con dos elementos necesarios para lograr el éxito organizacional: iniciativa individual más apoyo cultural es igual a éxito. Para Allen la iniciativa individual es un elemento indispensable para lograr el nivel deseado de eficacia, sin embargo, para que los resultados sean sostenibles en el tiempo, es necesario que esta iniciativa sea promovida y canalizada a través de un ambiente favorable. Las ideas y el trabajo del personal deben ser enlazados con sistemas culturales, normativos y valores dentro de la organización. Sin este apoyo es difícil que el esfuerzo individual se materialice en resultados positivos.

La mayoría de los estudios sobre la relación entre cultura y desempeño organizacional atribuyen el éxito a una combinación de los valores y las creencias prevalecientes con las políticas y las prácticas organizacionales.

En este contexto, Denison (1991) ofrece un enfoque de cómo puede ser llevado a cabo el cambio. Los conceptos subyacentes en su enfoque son los siguientes: La efectividad institucional está sustentada en *valores y creencias*. Esta es la explicación mística de por qué la cultura afecta el rendimiento. Las creencias sólidamente mantenidas proporcionan una sensación de misión o la consistencia que viene de un conjunto de *valores y creencias* compartidas, siendo la base fundamental para la acción coordinada en la organización. Denison representa esta afirmación en forma gráfica de la siguiente manera:

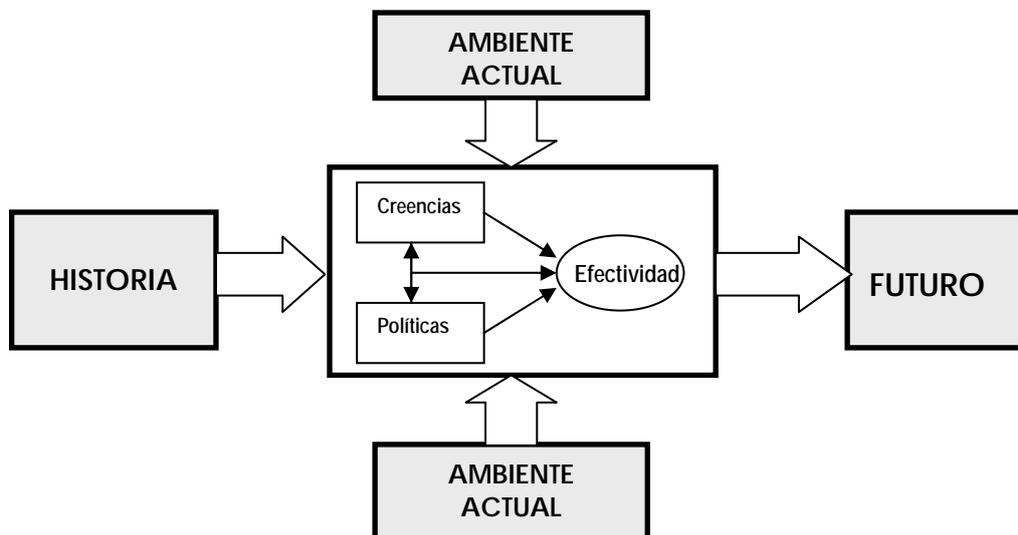


Figura 18. Cultura organizacional y efectividad (Denison, 1991)

La efectividad institucional está basada en *las políticas y en los procedimientos* utilizados. Los procedimientos específicos, sobretodo, aquellos que pertenecen a la gestión de recursos humanos y al ambiente interno de una empresa, influyen en el rendimiento y en la efectividad. Ciertas formas de resolver conflictos, de planificar una estrategia, diseñar un trabajo o tomar decisiones dan como resultado un mejor rendimiento a largo plazo. La efectividad es función de la *interrelación entre valores y creencias esenciales, políticas y procedimientos organizacionales y ambiente de la organización*. Así pues, no se puede hacer generalización alguna acerca de la cultura y la efectividad que no incorpore la relación de la cultura con el ambiente de la organización.

Salama y Easterby-Smith (1997) señalan que “el cambio cultural es un proceso largo que exige esfuerzos de la dirección para transformar sus propios valores, su desempeño y señalar estos cambios a sus subordinados y a otras personas de la organización para apoyar y reforzar el cambio mediante procedimientos como la selección y la educación” (p. 10).

Salama y Easterby-Smith aclaran que la cultura no puede ser manejada como una parte independiente de la organización, sino como un todo. “Los factores del entorno exigen que una organización cambie su cultura y, en muchos casos, hacen que tenga que romper claramente con el pasado” (Mondy y Noe 1997, p. 276). De acuerdo a la complejidad del cambio cultural y organizacional, en general, es posible distinguir tres tipos de cambio:

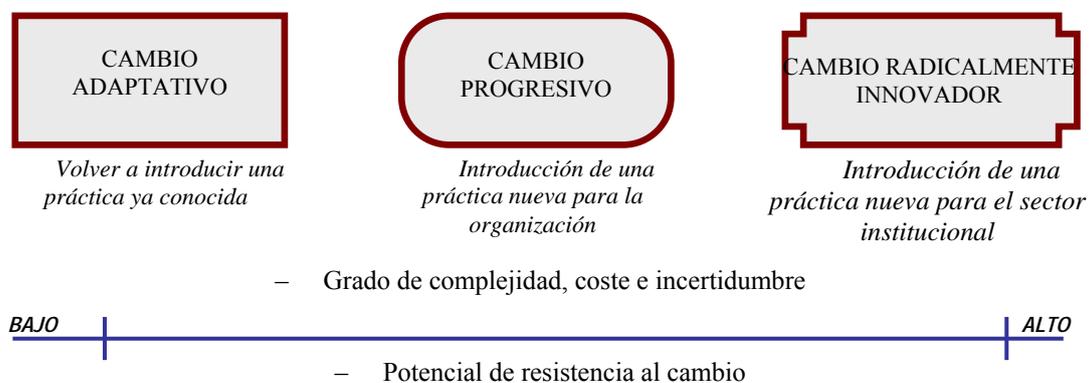


Figura 19. Tipología del cambio (Kreitner y Kinicki, 1996)

### **Atributos ideales de la cultura que cambia**

Los cambios en la cultura requieren de la visualización de los nuevos patrones de comportamiento que deben caracterizar a la nueva organización. Entre los patrones culturales de las organizaciones que aprenden (Gavin, 1993) se encuentran las actividades que son descritas a continuación:

*Solución de problemas sistemáticos.* Es común encontrar que los miembros de la organización se enfrenten a situaciones y problemas que ya se habían resuelto anteriormente pero que se vuelven a presentar, en esto se pierden esfuerzos para responder a un problema para el que ya se tenía solución. La solución de problemas sistemáticos se realiza: a) utilizando el método científico en vez de usar suposiciones para el diagnóstico de problemas, b) insistiendo en contar con datos en vez de suposiciones, como respaldo

para la toma de decisiones, y c) usando herramientas estadísticas para organizar datos y diseñar inferencias.

*Experimentación con nuevos enfoques.* Hay dos formas de llevar a cabo la experimentación: a) Generando programas de aprendizaje. Normalmente involucra una serie de pequeños experimentos, diseñados para producir e incrementar la ganancia en el conocimiento. El éxito de sobre llevar programas comparte varias características. Primero, se trabaja duro para asegurarse un flujo importante de nuevas ideas, de manera que no se dependa de la generación de estas ideas desde fuera de la organización, y b) Incentivando los riesgos. El éxito de crear programas también requiere un sistema de incentivos que favorezca los riesgos tomados. Los empleados deben sentir que los beneficios de la experimentación exceden los costos, de otra manera ellos no participarán.

*Elaboración de proyectos piloto de modelación.* Involucra cambios sistémicos amplios, introducidos en sitios singulares y son también tomados en la meta para desarrollar nuevas capacidades organizacionales. Estos son usualmente los primeros proyectos para crear principios y enfoques que la organización espera adoptar más tarde en gran escala. Establecen implícitamente políticas guías y reglas de decisión para futuros proyectos. Encuentran también varias evaluaciones de compromiso de los empleados quienes desean saber si las reglas de hecho han cambiado. Estos son normalmente desarrollados por fuertes equipos multidimensionales reportando directamente al administrador principal. Ellos tienden a tener solamente limitado impacto sobre el resto de la organización si no son acompañadas por estrategias explícitas para transferir el aprendizaje.

*Aprendizaje de experiencias pasadas.* Se dice que quienes no recuerden su pasado están condenados a repetirlo. Algunas organizaciones han establecido procesos que requieren que sus administradores piensen periódicamente sobre el pasado y aprendan de los errores. Parte del aprendizaje es aprender del pasado, ya que a fin de cuentas es lo que en gran parte da experiencia al ser humano, por lo que los administradores siempre deben de estar aprendiendo de las actividades que realizan día con día. Aprender de experiencias pasadas no quiere decir solo aprender de errores, sino también de éxitos que se han

obtenido. No sólo es bueno conocer por qué se cometieron errores, sino también que se conozcan las razones por las cuales se logró el éxito.

*Aprendiendo de otros.* Algunas de las más poderosas enseñanzas vienen de mirar hacia afuera del ambiente inmediato de las organizaciones para ganar una nueva perspectiva (benchmarking). Este es un proceso de disciplina que empieza a través de identificar las mejores prácticas organizacionales de otros y continua con el estudio de sus propias prácticas y rendimiento, el progreso a través de visitas, entrevistas o análisis de diferenciación, esto concluye con un análisis de resultados, desarrollo de recomendaciones e implementación.

*Transferencia del conocimiento.* El conocimiento debe distribuirse rápida y efectivamente a través de toda la organización. Activamente la experiencia sobre algo es considerablemente más valiosa que tenerla descrita de manera conceptual y si esto fuera documentado sería el paso primordial para tener acceso a ese conocimiento por parte de los miembros de la organización. Una práctica importante se manifiesta en los programas de rotación interna de personal que son uno de los medios más efectivos para transferir el conocimiento. Lamentablemente, en gran parte de las organizaciones, la transferencia de conocimiento no se da por diversas razones: celos personales o colectivos, egocentrismo, dependencia, falta de documentación, burocracia, cultura o educación. De manera que la transferencia de conocimientos es responsabilidad en gran parte de los administradores y jefes, quienes lo deberían promover y más bien son los que en gran parte no comparten su experiencia, visión o estrategias con sus colaboradores.

Un punto importante a tomar en cuenta si se aspira a consolidar una organización que aprende, es el de abrir las fronteras y estimular el intercambio de ideas. Abrir fronteras con conferencias, reuniones, y equipos de proyectos, los cuales cruzan también los diversos niveles de la organización o ligas entre las compañías y sus clientes y proveedores. Esto asegura un flujo fresco de ideas que permite considerar perspectivas competitivas.

Es necesario aceptar que la adopción del modelo de aprendizaje organizacional requiere de mucho tiempo, de nuevas capacidades, de habilidades y de aspectos humanos trascendentes que requieren de un gran compromiso. Gran parte del éxito del aprendizaje

organizacional se basa en: a) una cultura basada en los valores humanos trascendentales como el afecto, la imaginación, la humildad, la compasión. b) un conjunto de prácticas de proactividad, confianza, aprendizaje continuo y acciones coordinadas que generen y permitan nuevas habilidades y capacidades personales y organizacionales, c) una capacidad para ver y trabajar con el flujo de vida como un sistema propio de la organización.

El aprendizaje organizacional tiene una función crítica como promotor de una carrera y lugar de trabajo para generar habilidades innovadoras y esto supone que el aprendizaje debe centrarse sobre el cliente. Las organizaciones exitosas no solamente aprenden del cliente, sino que ayudan a los clientes a aprender. Educarlos significa ayudarles a comprender cómo una nueva tecnología, producto o servicio puede reunir un gran rango de las necesidades del todo. Al establecer un aprendizaje con un enfoque hacia el cliente, permite a toda organización crear una atmósfera en la cual los clientes y el negocio se educan recíprocamente unos a otros.

### **Utilidad de la cultura en la gestión del cambio**

Un modelo para estudiar la evolución de la cultura debe servir para inducir procesos de cambio cultural. Las suposiciones se van legitimando poco a poco al aplicarlas una vez tras otra, hasta construir la cultura, que se podrá enseñar, que permite que en relación a un problema se tenga la forma correcta de percibirlo y sentirlo.

### **Elementos de reflexión teórica**

La revisión de la literatura estimula a establecer relaciones entre cultura y cambio. Si bien, cada concepto puede ser analizado o utilizado por separado, relacionarlos proporciona una visión holística de lo que la organización debe considerar para enfrentar su futuro. En este sentido, las reflexiones emergentes del análisis del marco teórico son las siguientes:

*Respecto a la cultura organizacional.* El significado de cultura en el marco de las organizaciones es una adaptación del significado original de la antropología. En la revisión

teórica se señaló de manera metafórica que la cultura es a la organización lo que la personalidad es a una persona. En este sentido, las teorías sobre la cultura organizacional son tan diversas como las teorías de la personalidad y todas ellas buscan de alguna manera identificar los patrones que caracterizan el comportamiento de una organización.

Algunos planteamientos teóricos consideran a la cultura como un subsistema de la organización, otras consideran a la cultura como una parte inseparable de la organización misma. En el primer caso, el análisis de la cultura puede abstraerse de los demás subsistemas, llámense operativos, financieros, mercadológicos o humanos. En el segundo caso, la cultura está inextricablemente ligada a la organización misma. No es posible separar la cultura de la organización como no es posible separar la personalidad de la persona. Esto significa que la modificación de la cultura implica transformar la organización y viceversa.

De manera general, los modelos de cultura revisados pueden ser clasificados en dos grandes grupos: a) aquellos que identifican de manera general las dimensiones o variables que deben tomarse en cuenta para describir la cultura de una organización, sin pronunciarse sobre si dichas dimensiones y variables son positivas o negativas para la gestión de la organización; y b) aquellos que proporcionan pautas para clasificar una cultura como *positiva o negativa* para la gestión institucional. Entre los primeros, que podrían denominarse *descriptivos*, se encuentran los modelos de Schein, Fimmen, Stuges, Kotter y Heskett y Abravanel. Entre los segundos, que podrían denominarse *prescriptivos* están los modelos que consideran los atributos de la organización como *fortaleza o debilidad* de su cultura, el grado de centralización, la permeabilidad a los cambios, la autonomía, la visión y acción empresarial, la sociabilidad y solidaridad, el nivel de riesgo y la velocidad del feedback, la orientación hacia el exterior y la flexibilidad, y la capacidad de transformación.

Los modelos *descriptivos* generalmente preservan el sentido original del concepto de *cultura* trasplantado de la antropología, es decir, no hay culturas buenas ni malas, simplemente hay culturas diferentes. En cambio los modelos *prescriptivos* establecen una relación estrecha entre *cultura* y *gestión* y, por tanto, inducen a considerar dimensiones y variables de la cultura como atributos buenos o malos, facilitadores u obstructores,

deseables o indeseables para la gestión institucional. Además, en estos modelos subyace la idea de que una organización puede transitar de una cultura mala a una buena y viceversa, dando lugar a *culturas intermedias* o de transición. En la tabla 2 se puede apreciar una clasificación de los modelos de cultura en *positivos, intermedios y negativos*.

Tabla 2. Síntesis de los modelos culturales positivos y negativos

Modelo de cultura	Negativo	Intermedio	Positivo
Según la fuerza de los elementos compartidos (Etkin y Schvarstein, 1992)	Débil	N/A	Fuerte
Según el desempeño adaptativo (Kotter y Heskett, 1992)	Inadaptada	N/A	Adaptativa
Según su relación con la estrategia organizacional (Schwartz y Davis, 1986)	Alta importancia de la estrategia y nivel de compatibilidad de la cultura bajo.	Importancia de la estrategia media y nivel de compatibilidad de la cultura media.	Alta importancia de la estrategia y alto nivel de compatibilidad de la cultura.
Según el grado de independencia de las unidades (Etkin y Schvarstein, 1992)	Concentrada	N/A	Desconcentrada
Según la permeabilidad a los cambios (Mondy y Noe, 1997)	Sistema cerrado	N/A	Sistema abierto
Según la singularidad	Imitadora	N/A	Singular
Según el proceso y el contenido (Schneider, 1999)	Control	Colaboración Competencia	Cultivo
Según la visión y acción empresarial	Burocrática	Soñadora Rutinaria	Emprendedora
Según la sociabilidad y solidaridad*	Fragmentada	En Red Mercenaria	Comunal
Según el nivel de riesgo y la velocidad del feedback	Work hard, play hard	Macho Proceso	Apuesta a la empresa
Según los valores en competencia (Cameron y Quinn, 1999)	Jerarquía	Mercado Clan	Innovación
Según la capacidad y disposición al cambio	Estancada	Conservadora Competencia	Aprendizaje

\* Si bien en los 4 modelos de cultura hay una dimensión positiva y otra negativa, la cultura Comunal parece ser la mejor de todas.

*Respecto al cambio en la cultura.* Los cambios en el entorno son una realidad irrefutable en toda organización y cada vez son más vertiginosos. La universidad es una organización llamada a cambiar permanentemente en función de las nuevas realidades sociales, económicas y tecnológicas, que demandan también nuevos conocimientos y nuevas formas de aprenderlos. No obstante, atribuir al entorno el factor principal del cambio sería inapropiado. La universidad es esencialmente una comunidad de intelectuales

donde cada quien tiene su propia interpretación y visión de lo que debería ser la institución. Las polémicas internas sobre su visión, misión, políticas y objetivos estratégicos son interminables pero necesarias para encontrar una base de consenso.

Cuando se requiere cambios institucionales rápidos y disminuir la resistencia interna, a veces es necesario cambiar a las personas que se encuentran en posiciones clave. La historia de diversas organizaciones señala que las transformaciones trascendentales han supuesto cambios en el personal superior. La universidad no está al margen de ello.

*Respecto a la gestión.* Una gestión institucional eficaz es cuando logra los objetivos que desea o espera. En este sentido, el cambio no es un fin en sí mismo sino un medio para alcanzar la situación que la organización desea tener en el futuro, en el marco de su misión. Así, el cambio tiene un norte, un sentido, una dirección. La universidad, si bien necesita tener una visión atemporal, como un estado ideal a alcanzar, necesita también plantearse una visión alcanzable sobre la posición que desea tener en el mediano plazo. La ausencia de ésta puede producir una gestión abigarrada, es decir, una gestión sin sentido, más reactiva que proactiva.

Misión y visión son necesarias pero no suficientes. Ambos conceptos necesitan traducirse en objetivos estratégicos y operativos. Sin éstos, la misión y la visión son simples declaraciones formales, con reducidas posibilidades de lograrlas. Los objetivos son los que permiten aproximarse a ellas y posibilitan la evaluación y el control de su cumplimiento.

Por otra parte, una buena gestión necesita como prerequisite una estructura administrativa a través de la cual fluyan los procesos de trabajo ágilmente y se evite la burocracia donde, además del cumplimiento ciego de las reglas, la demora es una característica. No es menos importante considerar en la gestión la capacidad del plantel superior para dirigir las actividades hacia el cumplimiento de los objetivos. Hay diferentes estilos de dirección pero el más sostenible en el tiempo es aquel que promueve la participación del personal. Sin una política de recursos humanos inclusiva, las probabilidades de cambio son reducidas.

Como se señaló al principio de este escrito, la universidad juega un rol importante en el desarrollo económico y social del país. La revisión histórica demuestra que la universidad no siempre ha sido eficaz en los cambios que la sociedad demanda. Esto se ha manifestado principalmente en la universidad pública, sin embargo, cabe preguntarse si en la universidad privada sucede algo similar.

**Capítulo IV. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS DE LA  
INVESTIGACIÓN**



## **Planteamiento del problema**

Como se señaló al inicio, la USP se constituyó en la década del 60 en una de las pocas instituciones alternativas de educación superior a la universidad estatal o pública. Probablemente debido a que en sus inicios no tenía competencia directa, su crecimiento fue sostenido hasta la incorporación masiva de muchas otras universidades privadas al sector de la educación superior, situación que se produjo a partir de los años 90, expresión de la política neoliberal vigente en la época.

En el apéndice B se expone una relación de las universidades privadas por fecha de creación. Se puede observar que la aparición de estas instituciones se produjo en mayor magnitud entre los años 1990 y 2000 (28 en total). Durante esa década la USP no sintió inicialmente el impacto en la captación de alumnos nuevos, pese al crecimiento de la competencia, probablemente porque la apertura de una nueva universidad provocaba en los estudiantes una incertidumbre lógica sobre el reconocimiento de su funcionamiento institucional por el Estado, así como el reconocimiento legal de los títulos académicos que debían extender, sin embargo, a partir del año 2000, el número de inscritos en la USP disminuyó ostensiblemente, como producto de las primeras hornadas de graduados de las nuevas universidades, indicador esencial de su estabilidad institucional y de la garantía del reconocimiento de su titulación por el Estado.

En la figura 20 se aprecia la evolución de la matrícula en la USP en el periodo 1992 - 2010. A partir de esta información se puede inferir el impacto negativo que tuvo la aparición de las universidades privadas en dicha matrícula entre los años 2000 y 2007. No obstante, se puede también una recuperación a partir del 2007, con una tendencia ascendente que puede tener sus causas en un conjunto de decisiones que adoptó la universidad que pudieron tener un efecto favorable, como se señala más adelante.

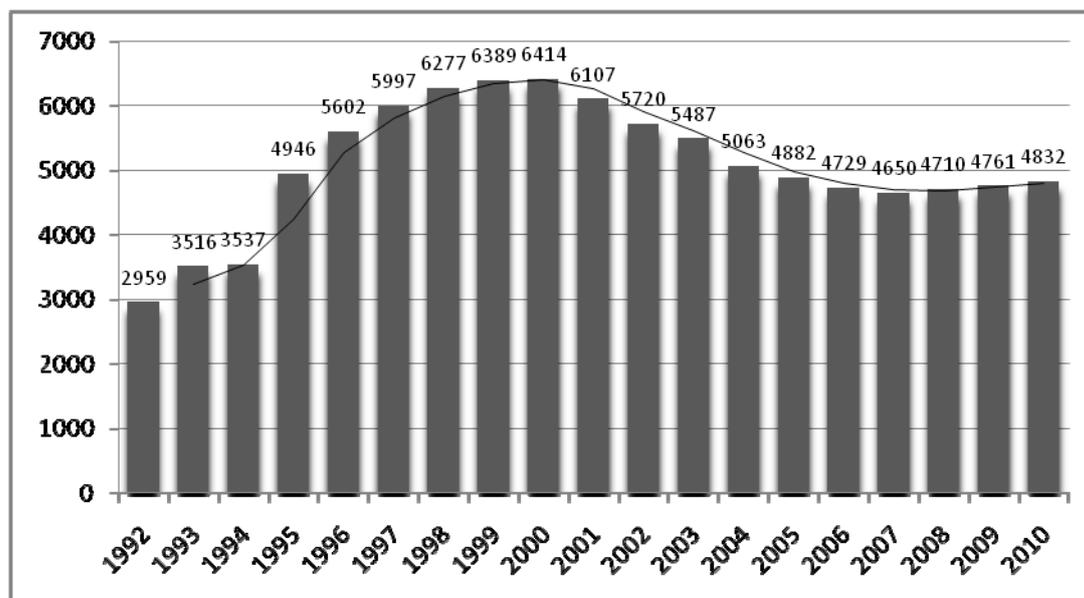


Figura 20. Evolución de la matrícula de la USP 1992-2010

Fuente: Registros electrónicos del Centro de Información de la USP

En otro orden de cosas, es importante señalar también que el proceso de globalización ejerció presión en todas las instituciones de educación superior para elevar y estandarizar la calidad académica. En este sentido, la USP llevó a cabo tres procesos de autoevaluación con propósitos de acreditación nacional e internacional. La primera entre 1997 y 1998, la segunda entre 2003 y 2004, y la última, entre 2006 y 2007. Las dos primeras no produjeron cambios significativos en la universidad, no obstante que en ambas se identificaron reiteradas debilidades institucionales. Sobre la tercera quedaba la interrogante de si la autoevaluación provocaría mejoras en la gestión de la universidad

En este estado de situación, a finales del año 2007 se llevó a cabo la primera medición de la cultura organizacional, con el propósito de evaluar la capacidad institucional para el cambio. Los resultados en detalle se encuentran en el siguiente capítulo pero se puede anticipar que no fueron favorables para la universidad.

Entre los años 2007 y 2010 la universidad adoptó un conjunto de decisiones que afectaron a su gestión institucional. Entre ellas se encuentran;

*Cambios en el personal clave.* Como resultado de la terminación del nombramiento de algunas autoridades<sup>3</sup>, la USP designó nueva autoridades, entre ellas el Rector de la Unidad de Análisis de la presente investigación. A este cambio se sumaron otras dos en funciones de máxima autoridad del área administrativa y financiera.

*Cambios en la estructura.* La creación de una facultad de Derecho fue una expresión una nueva política de descentralización de la gestión. Asimismo, a los tres institutos de investigación existentes se sumó la creación de dos más para impulsar la investigación.

Por otra parte, el 2010 se creó una unidad especializada en la Administración de Recursos Humanos, expresión de la categorización de la gestión de personal que estaba delegada hasta entonces a una jefatura operativa de personal.

*Cambios en la capacidad de anticipación.* El 2008 se aprobó oficialmente un Nuevo Modelo Académico, que enfatiza la educación por competencias, modelo que reemplazó al que databa de diez años atrás. Hasta el 2008 la visión institucional no había sido formalizada ni difundida. Con la aprobación del Nuevo Modelo Académico, se aprobó también la visión institucional, vigente aún a la fecha de este documento.

Por otra parte, por primera vez en los últimos diez años, el 2009 se aprobó un Plan Estratégico Institucional para el periodo 2009-2012, que tuvo el propósito de ordenar las acciones institucionales para alcanzar posiciones estratégicas.

Uno de los subproductos de la puesta en marcha del Plan Estratégico fue la formulación de planes operativos a cargo de los departamentos académicos o carreras profesionales. Así, el 2009 cada uno de los programas académicos contaron con planes de gestión alineados al Plan Estratégico. Esta situación se repitió en los años 2010 y 2011.

Por otra parte, a partir del 2009 los programas académicos iniciaron un proceso de actualización de los resultados de la autoevaluación llevada a cabo el 2006 para lograr la acreditación internacional, con diferente grado de éxito. Se debe destacar que tres

---

<sup>3</sup> El periodo de nombramiento de autoridades es de cuatro años.

programas alcanzaron la acreditación y tres más se encontraban en la fase final de este proceso. Esta situación no se había logrado con las autoevaluaciones anteriores

*Cambios en la oferta de servicios.* A partir del 2009 se impulsó la ampliación de la oferta de programas de postgrado, entre ellos se destacan cuatro programas de formación doctoral, manifestación del incentivo que la USP quiso darle a la investigación.

*Cambios en las habilidades del personal.* Como estrategia de implantación del Nuevo Modelo Académico, entre el 2009 y el 2010 se llevó a cabo un conjunto de talleres de capacitación para autoridades y docentes que tuvo un alcance masivo. Estos talleres no tienen antecedentes en el presente siglo. La capacitación del personal se realizaba por iniciativa propia, no por política institucional.

El 2010 se llevó a cabo también el primer diagnóstico de necesidades de capacitación de los últimos diez años de vida institucional, sobre el cual se formuló un plan de capacitación para el personal docente y el administrativo, para ejecutarse el bienio 2011-2012.

*Cambios en el ambiente y la tecnología.* La USP inició el 2009 la construcción de un nuevo edificio para su primera facultad, previendo el colapso de las instalaciones por el crecimiento vegetativo de la matrícula y la necesidad de modernizar la infraestructura para ofrecer mayor comodidad a educandos y educadores.

Por otra parte, la USP amplió también la dotación de equipos destinados a la enseñanza en aulas que facilitará la labor docente. Además, adquirió un servidor de gran capacidad, el primero en su género en la institución, con la expectativa de fomentar la investigación.

A partir de estos hechos, y tomando en cuenta los resultados de la primera medición de cultura, emergieron las siguientes preguntas: ¿Cambió la cultura organizacional de la USP entre el 2007 y el 2010 en la percepción del personal?; si así fue, ¿el cambio es plausible?; ¿cuál de las dimensiones de la cultura cambió más; la capacidad institucional para el cambio o la disposición para hacerlo?; ¿cuál de las variables de cada una de las

dimensiones de cultura cambió más?, cuál menos?; ¿cuál no cambió?; ¿qué grupo de la población estudiada tiene una percepción más positiva de la cultura?; ¿qué grupo tiene la percepción más negativa?

### **Objetivos general y específicos**

Sobre la base de las interrogantes precedentes, el objetivo general de la investigación fue comprobar si a partir de los hechos producidos en el periodo 2007-2010 la cultura organizacional de la universidad evolucionó plausiblemente en la percepción de los grupos de participantes.

Los objetivos específicos fueron:

Objetivo específico 1. Los hechos sucedidos en la universidad en el periodo 2007-2010 suponen un impacto en la cultura, no obstante, esta es una hipótesis. Por tanto, el primer objetivo específico de la investigación fue comprobar si los participantes percibieron cambios significativos en la cultura de la USP en el periodo referido.

Objetivo específico 2. Los sucesos en el periodo 2007-2010 hacían suponer que tendrían un impacto positivo en la percepción de la cultura, sin embargo, esto era solo un supuesto. En este sentido, el segundo objetivo de la investigación fue comprobar si los cambios que se hubieran producido en la cultura, eran plausibles.

Objetivo específico 3. Tomando en cuenta que en la primera medición se tomó en cuenta dos dimensiones de cultura, el tercer objetivo fue determinar si la magnitud del cambio en ambas dimensiones fue similar, es decir, si la capacidad de transformación institucional como la disposición para hacerlo, cambiaron en igual proporción.

Objetivo específico 4. Cada dimensión de la cultura está conformada por variables. En este sentido, el siguiente objetivo fue detectar cuáles de las variables cambiaron más, sea positiva o negativamente, cuáles menos y cuáles no cambiaron.

Objetivo específico 5. Considerando que la investigación tomó en cuenta las percepciones de cuatro grupos de participantes, el quinto objetivo fue establecer si todos los grupos percibieron cambios en las variables de cultura de manera similar, es decir, si no había entre ellos diferencias significativas.

Para dar respuesta a estos objetivos se planteó la necesidad de adoptar un conjunto de decisiones metodológicas que son descritas en el siguiente capítulo.

## **Capítulo V. MÉTODO**



El diseño metodológico adoptado en el proceso de investigación fue un estudio longitudinal, con medidas repetidas antes y después de un período específico de tiempo durante el cual la universidad manifestó un conjunto de cambios de diversa índole que se supuso tendrían efecto sobre la cultura organizacional (Bisquerra, 2004, Hernández, Fernández y Baptista, 2006). Se adoptó este diseño por tres motivos: a) porque se hicieron dos mediciones separadas entre sí por tres años, b) porque había asimetría entre las muestras de la primera y la segunda medición; y c) por la incertidumbre sobre el número de sujetos que participaron en las dos mediciones.

### **Participantes**

Los participantes fueron las personas que conforman el plantel de académico y administrativo de la Unidad Central de la USP. Los participantes fueron clasificados en los siguientes cuatro grupos:

*Autoridades.* En este grupo se tomó en cuenta a todo el personal responsable de conducir la gestión de una unidad académica o administrativa y de hacer operativas las decisiones y políticas institucionales. Estos son Decanos y Directores de Departamento y de Carrera.

*Docentes de tiempo completo y de medio tiempo.* Este grupo comprendió al personal académico que dedica la mayor parte de su tiempo al dictado de un número de asignaturas y a la tutoría de un número de tesis de grado (150 horas mensuales, en el caso de tiempo completo, y 80 horas, en el caso de medio tiempo)

*Docentes de tiempo horario.* Este grupo comprendió al personal académico que dedica entre 16 y 48 horas mensuales para el dictado de un número limitado de asignaturas que no excede de tres. Su dedicación a la universidad es parcial.

*Personal Administrativo.* En este grupo se tomó en cuenta a todo el personal que brinda servicios de apoyo operativo a autoridades y personal académico en general. En la tabla 3 se expone la composición de la población estudiada en la primera y segunda mediciones.

Tabla 3. Número de participantes por grupo

<b>Grupo</b>	<b>N Primera medición</b>	<b>N Segunda medición</b>
Autoridades	24	17
Docentes TC y MT	34	46
Docentes TH	77	212
Personal Administrativo	95	97
<i>Total</i>	230	372

En la primera medición los participantes representan el 84% del total de la población. En la segunda medición, representan el 91 % de la población.

### **Instrumento**

Para el diseño del instrumento, en primer lugar, se definió teóricamente la cultura. Para el efecto, se tomaron en cuenta los conceptos contenidos en el marco teórico, considerando a la cultura como un fenómeno social de naturaleza cognitiva; una construcción mental que tiene su base en la percepción del personal sobre los hábitos, costumbres, creencias y valores vigentes dentro de la universidad. Por tanto, se buscó “extraer el conocimiento común utilizado por los miembros de la organización para percibir, clasificar o analizar fenómenos y comportamientos” (Thevenet, 1992, p. 24). En este sentido, la medición de la cultura estuvo orientada a las interpretaciones que los participantes hicieron de los patrones de comportamiento y hechos recurrentes en la universidad en el periodo comprendido entre en 2007 y el 2010.

Se adoptó el modelo teórico Hersey, Blanchard y Johnson (1998) que considera dos dimensiones: la *Capacidad para el cambio*; y la *Disposición para hacerlo*. La primera comprende ocho variables: 1) *Decidida*, 2) *Tolerante*, 3) *Serena*, 4) *Interesada*, 5) *Proactiva*, 6) *Informada*, 7) *Emprendedora* y 8) *Ágil*. La segunda comprende cuatro variables: 1) *Incluyente*, 2) *Resultados*, 3) *Articulada* y 4) *Creativa*.

Sobre estos conceptos se definió operativamente la cultura como el *conjunto de variables relacionadas con el proceso de transformación percibido por el personal como*

capacidad institucional para el cambio y disposición para hacerlo. A partir de esta definición se formuló una matriz de especificaciones que se muestra en la tabla 4.

Tabla 4. Matriz de especificaciones de la cultura organizacional

Concepto	Dimensión	Variables	Ítem
CULTURA ORGANIZACIONAL (Modelo de transformación)	Capacidad para el cambio institucional.	Decidida-Vacilante	1
		Tolerante-Intolerante	2
		Serena-Nerviosa	3
		Interesada-Indiferente	4
		Proactiva-Pasiva	5
		Informada-Desinformada	6
		Emprendedora-Tradicional	7
		Ágil-Burocrática	8
	Disposición para el cambio institucional.	Incluyente – Excluyente	9
		Resultados – Procedimental	10
		Articulada - Desarticulada	11
		Creativa – Mecánica	12

Para cada variable se formuló un ítem. Como opciones de respuesta se utilizó la técnica de Diferencial Semántico. En las tablas 5 y 6 se grafica la escala construida. En ambas tablas se puede apreciar la orientación que representan los números en cada variable.

Tabla 5. Variables de la dimensión *Capacidad para cambiar*

	<i>Capacidad para cambiar</i>					<i>Incapacidad para cambiar</i>				
<i>Decidida</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	<i>Vacilante</i>
<i>Tolerante</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	<i>Intolerante</i>
<i>Serena</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	<i>Intranquila</i>
<i>Interesada</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	<i>Indiferente</i>
<i>Proactiva</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	<i>Pasiva</i>
<i>Informada</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	<i>Desinformada</i>
<i>Emprendedora</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	<i>Tradicional</i>
<i>Ágil</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	<i>Burocrática</i>

Tabla 6. Variables de la dimensión *Disposición al cambio*

<i>Disposición al cambio</i>					<i>No disposición al cambio</i>					
<i>Inclusiva</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	<i>Excluyente</i>
<i>Resultados</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	<i>Procedimientos</i>
<i>Articulada</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	<i>Desarticulada</i>
<i>Creativa</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	<i>Mecánica</i>

En estas escalas, una calificación entre 9 y 7 representa convencionalmente una orientación positiva de la variable hacia una cultura ideal o preferente, entre 6 y 4 una orientación intermedia y entre 3 y 1 una orientación negativa.

Las opciones de respuesta a cada reactivo fueron presentadas como una línea discontinua para ser marcada con una equis en algún lugar del intervalo comprendido entre los dos adjetivos. La calificación numérica no fue visible para los participantes con el fin de evitar respuestas influidas por los significados asociados al número. El ejemplo siguiente expresa lo señalado:

1. Frente a la necesidad de realizar cambios institucionales trascendentales, la universidad actúa de forma muy.....



El espacio adyacente al adjetivo *Decidida* representa el mayor puntaje posible (9) y el más próximo a *Vacilante*, el menor puntaje posible (1). El mayor puntaje posible supone una percepción positiva de la variable y el menor, una percepción negativa.

Una vez diseñado el instrumento, se buscó comprobar si el conjunto de reactivos redactados representaba los conceptos teóricos que se pretendía medir, es decir, se buscó comprobar la validez de contenido (Del Rincón y cols. 1995). En este sentido, debido a que la investigación se basó en el modelo teórico desarrollado por Hersey, Blanchard y

Johnson, se asumió que las dimensiones y variables representan el dominio completo de los conceptos de la cultura organizacional del modelo señalado.

Un modelo del formulario-encuesta utilizado se expone en el Apéndice A.

### **Procedimiento**

En las dos mediciones el instrumento se aplicó a los participantes en sus lugares de trabajo. Esto significa que a las autoridades y al personal administrativo se les aplicó en sus respectivas oficinas y al personal docente en su aula de clases.

Antes de la aplicación del instrumento, se advirtió a los participantes que la encuesta era anónima. Asimismo, se les dio la consigna de responder lo más rápidamente posible para evitar respuestas racionalizadas.

Una vez acopiadas todas las encuestas, éstas fueron sometidas a una revisión física para verificar que no tuvieran errores ni omisiones que las invalidaran. En los casos de encuestas falladas, simplemente se las descartó de la tabulación.

La tabulación de las encuestas se realizó con el paquete estadístico SPSS, versión 15, conformando dos bases de datos.

### **Análisis exploratorio**

Las bases de datos resultantes de las dos mediciones fueron sometidas a un análisis exploratorio, no obstante, los resultados numéricos y su interpretación, descritos en los puntos siguientes se refieren exclusivamente a la primera medición (2007), porque en ésta se buscó comprobar la validez y fiabilidad del instrumento, así como su consistencia interna, de manera que pudiera ser utilizado nuevamente.

Para asegurar la confiabilidad del instrumento y de los datos obtenidos con él, en la segunda medición se hizo también un análisis exploratorio, con resultados similares a la

primera. El apéndice D contiene los resultados del análisis exploratorio de la segunda medición (2010).

*Confiabilidad del instrumento*

Para establecer la fiabilidad del instrumento se calculó el coeficiente Alfa de Cronbach, habiendo dado un resultado de 0.89 en la primera medición y 0.90 en la segunda.

Con el propósito de establecer la fiabilidad de todos y cada uno de los ítems del instrumento se llevó a cabo también un análisis total-elemento, con los resultados que se muestran en la tabla 7.

Tabla 7. Estadísticos total-elemento. Primera medición

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Decidida	51.7913	294.952	.619	.880
Tolerante	50.6565	302.497	.501	.886
Serena	50.3478	297.861	.539	.884
Interesada	51.2609	290.298	.579	.882
Proactiva	51.0913	288.765	.581	.882
Informada	50.8957	285.823	.655	.878
Emprendedora	51.6130	278.465	.716	.874
Ágil	52.2435	295.373	.584	.882
Incluido	52.1391	291.622	.606	.881
Resultados	50.7217	305.782	.393	.892
Articulada	51.5609	280.754	.692	.876
Creativa	51.5826	284.917	.696	.876

De los datos expuestos en la tabla 7 se colige que todos los ítems del instrumento son confiables y la eliminación de alguno de ellos no afectaría significativamente al coeficiente Alfa. Se puede observar que la variación entre el Alfa más bajo (variable *Emprendedora*) y el más alto (*Resultados*) es simplemente 0.018, es decir, el aumento o disminución del coeficiente es insignificante si se eliminara cualquier ítem.

*Análisis factorial*

Para comprobar si los ítems del instrumento estaban agrupados alrededor de más de un concepto o factor, los datos tabulados fueron sometidos al análisis factorial. Para el propósito se calculó el coeficiente Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) y la prueba de esfericidad de Bartlett. Los resultados son mostrados en la tabla 8.

Tabla 8. KMO y Prueba de Bartlett. Primera medición

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		.935
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	1038.132
	Gl	66
	Sig.	.000

Según el coeficiente KMO y la prueba de Bartlett expuestos en la tabla 8, el análisis factorial era procedente, en este sentido se continuó con el proceso. Para este efecto, se utilizó el *Método de Extracción: Análisis de Componentes Principales*. Los resultados obtenidos sobre las *Comunalidades* por ítem se exponen en la tabla 9. Asimismo, los resultados sobre *Varianza Total Explicada* se muestran en la tabla 10 y sobre la *Matriz de Componentes*, en la tabla 11.

Tabla 9. Comunalidades. Primera medición

	Inicial	Extracción
Decidida	1.000	.477
Tolerante	1.000	.337
Serena	1.000	.378
Interesada	1.000	.428
Proactiva	1.000	.431
Informada	1.000	.527
Emprendedora	1.000	.616
Ágil	1.000	.442
Incluido	1.000	.479
Resultados	1.000	.213
Articulada	1.000	.587
Creativa	1.000	.588

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Tabla 10. Varianza total explicada. Primera medición

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	5.505	45.874	45.874	5.505	45.874	45.874
2	.988	8.236	54.110			
3	.886	7.387	61.497			
4	.691	5.760	67.257			
5	.633	5.271	72.528			
6	.583	4.855	77.383			
7	.541	4.510	81.894			
8	.538	4.479	86.373			
9	.476	3.968	90.341			
10	.409	3.411	93.752			
11	.400	3.336	97.088			
12	.349	2.912	100.000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Tabla 11. Matriz de componentes(a). Primera medición

Componente	
	1
Decidida	.691
Tolerante	.581
Serena	.615
Interesada	.655
Proactiva	.657
Informada	.726
Emprendedora	.785
Ágil	.665
Incluido	.692
Resultados	.462
Articulada	.766
Creativa	.767

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

a 1 componentes extraídos

Los resultados de las tablas 9, 10 y 11 nos muestran que un solo factor explica el 45.874 de la varianza, lo que es suficiente para aceptar la monofactorialidad de la medición, es decir que las variables están agrupadas alrededor de un solo concepto.

### Correlación de variables

Otra prueba aplicada para evaluar la consistencia interna del instrumento fue el cálculo de la correlación entre todos los ítems del instrumento. Los resultados se muestran en la tabla 12 siguiente.

Tabla 12. Correlación entre variables. Primera medición

	1. Decidida	2. Tolerante	3. Serena	4. Interesada	5. Proactiva	6. Informada	7. Emprendedora	8. Ágil	9. Incluyente	10. Resultados	11. Articulada	12. Creativa
1. Decidida	1	.409	.431	.368	.401	.468	.464	.375	.413	.340	.467	.458
2. Tolerante	.409	1	.433	.287	.281	.396	.454	.266	.323	.194	.378	.354
3. Serena	.431	.433	1	.331	.345	.425	.428	.322	.311	.266	.368	.389
4. Interesada	.368	.287	.331	1	.433	.438	.462	.399	.408	.284	.448	.439
5. Proactiva	.401	.281	.345	.433	1	.411	.458	.319	.411	.316	.432	.508
6. Informada	.468	.396	.425	.438	.411	1	.549	.436	.384	.338	.540	.446
7. Emprendedora	.464	.454	.428	.462	.458	.549	1	.507	.507	.292	.571	.555
8. Ágil	.375	.266	.322	.399	.319	.436	.507	1	.500	.256	.485	.474
9. Incluyente	.413	.323	.311	.408	.411	.384	.507	.500	1	.136	.513	.591
10. Resultados	.340	.194	.266	.284	.316	.338	.292	.256	.136	1	.283	.288
11. Articulada	.467	.378	.368	.448	.432	.540	.571	.485	.513	.283	1	.597
12. Creativa	.458	.354	.389	.439	.508	.446	.555	.474	.591	.288	.597	1

En la tabla 12 las correlaciones entre todos los ítems son significativas al nivel del 0.01, excepto entre las variables *Resultados* e *Incluyente* que se produce sólo al nivel de 0.05. Estos resultados indican una vez más que la consistencia del instrumento es razonable.

### Prueba de normalidad

Para comprobar la viabilidad del análisis estadístico paramétrico, aplicable a una distribución normal, se sometieron los datos de cada dimensión y las variables que

comprende, a la prueba de Kolmogorov-Smirnov. Por convenir a los objetivos de la investigación, se aplicó la prueba a las variables de las dimensiones *Capacidad para el cambio* y *Disposición para el cambio*, por separado.

Tabla 13. Prueba K-S. Variables dimensión Capacidad para el cambio. Primera medición

		Decidida	Tolerante	Serena	Interesada
N		230	230	230	230
Parámetros normales(a,b)	Media	4.2000	5.3348	5.6435	4.7304
	Desviación típica	2.07585	2.09514	2.19046	2.40022
Diferencias más extremas	Absoluta	.175	.132	.158	.125
	Positiva	.175	.098	.108	.125
	Negativa	-.115	-.132	-.158	-.115
Z de Kolmogorov-Smirnov		2.653	2.005	2.400	1.902
Sig. asintót. (bilateral)		.000	.001	.000	.001
		Proactiva	Informada	Emprendedora	Ágil
N		230	230	230	230
Parámetros normales(a,b)	Media	4.9000	5.0957	4.3783	3.7478
	Desviación típica	2.45901	2.34930	2.46202	2.15894
Diferencias más extremas	Absoluta	.145	.149	.169	.175
	Positiva	.145	.149	.169	.175
	Negativa	-.112	-.139	-.090	-.102
Z de Kolmogorov-Smirnov		2.204	2.254	2.559	2.648
Sig. asintót. (bilateral)		.000	.000	.000	.000

a La distribución de contraste es la Normal.

b Se han calculado a partir de los datos.

Tabla 14. Prueba K-S. Variables dimensión Disposición al cambio. Primera medición

		Incluido	Resultados	Articulada	Creativa
N		230	230	230	230
Parámetros normales(a,b)	Media	3.8522	5.2696	4.4304	4.4087
	Desviación típica	2.25549	2.33942	2.44269	2.26958
Diferencias más extremas	Absoluta	.165	.135	.138	.167
	Positiva	.165	.099	.138	.167
	Negativa	-.103	-.135	-.114	-.091
Z de Kolmogorov-Smirnov		2.496	2.055	2.098	2.538
Sig. asintót. (bilateral)		.000	.000	.000	.000

a La distribución de contraste es la Normal.

b Se han calculado a partir de los datos.

En las tablas 13 y 14 se puede observar que el valor  $p$  para todas las variables de las dimensiones *Capacidad* y *Disposición para el cambio* es  $< 0.05$ , que sugiere el descarte

del análisis paramétrico para el tratamiento de los datos porque su distribución es diferente de la normal. En sentido contrario, indica que el análisis no paramétrico es aconsejable.

Sobre la base de este análisis exploratorio, en el siguiente capítulo se expone los resultados numéricos que fueron sometidos a análisis no paramétrico, aplicando pruebas como la *chi-cuadrado*, en las versiones *Bondad de ajuste* y de *Independencia*, y la *U de Mann-Whitney*.



## **Capítulo VI. RESULTADOS**



Para simplificar la interpretación de los resultados sobre cada una de las variables, se transformó la escala de calificación original en una nueva del 1 al 3, según lo siguiente:

1 = calificaciones 1 a 3 de la escala original. Representa convencionalmente una percepción *negativa* de la variable.

2 = calificaciones 4 a 6 de la escala original. Representa una valoración *intermedia* de la variable, es decir los datos no muestran una tendencia clara, sea positiva o negativa.

3 = calificaciones 7 a 9 de la escala original. Representa una valoración *positiva*.

### Resultados descriptivos. Primera medición

Los resultados descriptivos de la primera medición se exponen en las tablas 15 y 16.

Tabla 15. Resultados descriptivos de la capacidad para el cambio. Primera medición

Dimensión Capacidad para el cambio	Percepción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Decidida</b>	Negativa	105	45.7	45.7	45.7
	Intermedia	86	37.4	37.4	83.0
	Positiva	39	17.0	17.0	100.0
<b>Tolerante</b>	Negativa	53	23.0	23.0	23.0
	Intermedia	100	43.5	43.5	66.5
	Positiva	77	33.5	33.5	100.0
<b>Serena</b>	Negativa	51	22.2	22.2	22.2
	Intermedia	81	35.2	35.2	57.4
	Positiva	98	42.6	42.6	100.0
<b>Interesada</b>	Negativa	83	36.1	36.1	36.1
	Intermedia	81	35.2	35.2	71.3
	Positiva	66	28.7	28.7	100.0
<b>Proactiva</b>	Negativa	84	36.5	36.5	36.5
	Intermedia	75	32.6	32.6	69.1
	Positiva	71	30.9	30.9	100.0
<b>Informada</b>	Negativa	77	33.5	33.5	33.5
	Intermedia	73	31.7	31.7	65.2
	Positiva	80	34.8	34.8	100.0
<b>Emprendedora</b>	Negativa	105	45.7	45.7	45.7
	Intermedia	76	33.0	33.0	78.7
	Positiva	49	21.3	21.3	100.0
<b>Ágil</b>	Negativa	124	53.9	53.9	53.9
	Intermedia	78	33.9	33.9	87.8
	Positiva	28	12.2	12.2	100.0

Tabla 16. Resultados descriptivos de la Disposición al cambio. Primera medición

Dimensión Disposición al cambio	Percepción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Incluido</b>	Negativa	119	51.7	51.7	51.7
	Intermedia	74	32.2	32.2	83.9
	Positiva	37	16.1	16.1	100.0
<b>Resultados</b>	Negativa	61	26.5	26.5	26.5
	Intermedia	85	37.0	37.0	63.5
	Positiva	84	36.5	36.5	100.0
<b>Articulada</b>	Negativa	96	41.7	41.7	41.7
	Intermedia	74	32.2	32.2	73.9
	Positiva	60	26.1	26.1	100.0
<b>Creativa</b>	Negativa	100	43.5	43.5	43.5
	Intermedia	80	34.8	34.8	78.3
	Positiva	50	21.7	21.7	100.0

En las tablas 15 y 16 se observa que los datos no se distribuyen proporcionalmente entre las tres opciones de respuesta que significa una tendencia en la valoración.

### Prueba de Bondad de Ajuste. Primera medición

Para comprobar si las frecuencias de respuestas en las tres opciones eran significativamente diferentes, se utilizó la técnica de *Bondad de Ajuste de Chi Cuadrado*. Los resultados por dimensión se exponen en las tablas 17 y 18.

Tabla 17. Chi cuadrado de la Capacidad para el cambio. Primera medición

	<b>Decidida</b>	<b>Tolerante</b>	<b>Serena</b>	<b>Interesada</b>
Chi-cuadrado(a)	30.113	14.409	14.774	2.252
gl	2	2	2	2
Sig. asintót.	.000	.001	.001	.324
	<b>Proactiva</b>	<b>Informada</b>	<b>Emprendedora</b>	<b>Ágil</b>
Chi-cuadrado(a)	1.157	.322	20.461	60.139
gl	2	2	2	2
Sig. asintót.	.561	.851	.000	.000

a 0 casillas (.0%) tienen frecuencias esperadas menores que 5. La frecuencia de casilla esperada mínima es 76.7.

De la tabla 17 se puede colegir que las respuestas a las variables *Interesada*, *Proactiva* e *Informada* de la dimensión *Capacidad para el cambio*, tienen una distribución proporcionalmente similar en las tres opciones de respuesta porque el valor  $p > 0.05$  señala que las diferencias entre sí no son significativas, por tanto, no se puede establecer la tendencia u orientación de estas variables. Las otras cinco variables tienen una distribución proporcionalmente diferente, marcando una tendencia. Así, la variable *Serena* fue

percibida de manera positiva, las variables *Decidida*, *Emprendedora* y *Ágil* tuvieron una percepción negativa, y la variable *Tolerante* tuvo una percepción intermedia.

Tabla 18. Chi cuadrado de la Disposición al cambio. Primera medición

	Incluido	Resultados	Articulada	Creativa
Chi-cuadrado(a)	43.991	4.809	8.591	16.522
gl	2	2	2	2
Sig. asintót.	.000	.090	.014	.000

a 0 casillas (.0%) tienen frecuencias esperadas menores que 5. La frecuencia de casilla esperada mínima es 76.7.

En la tabla 18 se observa que excepto la variable *Resultados* ( $p > 0.05$ ) las demás variables que conforman la dimensión *Disposición al cambio* tienen una distribución asimétrica ( $p < 0.05$ ), lo que representa una tendencia negativa. En efecto, los datos correspondientes a las variables *Incluido*, *Creativa* y *Articulada* muestran una orientación negativa.

En síntesis, los resultados obtenidos en la medición llevada a cabo el año 2007, caracterizan a la cultura de la universidad como *Estancada* en el contexto del modelo de Hersey, Blanchard y Johnson (1998), en razón de que la mayoría de las variables de la dimensión *Capacidad para el cambio* fue percibida de una manera predominantemente negativa. Asimismo, las variables de la dimensión *Disposición al cambio* fueron percibidas también de manera negativa.

### Resultados por grupos. Primera medición

Para identificar el o los grupos que tuvieron mayor incidencia en la caracterización de la cultura el 2007, se sometieron los datos a la *Prueba de Independencia Chi-cuadrado*, asumiendo la posibilidad de una relación entre el tipo de grupo y la tendencia de la variable. Los datos sobre la tendencia de cada variable y la relación grupo-variable son expuestos en las tablas 19 a 42.

Tabla 19. Tendencia de la variable Decidida. Primera medición

Grupo	Percepción	Decidida			Total
		Negativa	Intermedia	Positiva	
Autoridades 2007	Recuento	16	8	0	24
	% de Grupo	66.7%	33.3%	.0%	100.0%
Doc TC y MT 2007	Recuento	19	11	4	34
	% de Grupo	55.9%	32.3%	11.8%	100.0%
Docentes TH 2007	Recuento	39	28	10	77
	% de Grupo	50.6%	36.4%	13.0%	100.0%
Pers Adm 2007	Recuento	31	39	25	95
	% de Grupo	32.6%	41.1%	26.3%	100.0%
Total	Recuento	105	86	39	230
	% de Grupo	45.7%	37.3%	17.0%	100.0%

En la tabla 19 se observa que la variable *Decidida* fue percibida con una tendencia predominantemente negativa. El porcentaje de percepción negativa (45.7%) es mayor que la valoración intermedia y positiva. Esto significa que la Universidad es percibida como *Vacilante* en la toma de decisiones y acciones para enfrentar los cambios en el entorno.

Tabla 20. Relación grupo-variable Decidida. Primera medición

	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	17.982(a)	6	.006
Razón de verosimilitudes	21.506	6	.001
Asociación lineal por lineal	16.336	1	.000
N de casos válidos	230		

a 1 casillas (8.3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 4.07.

Observando la tabla 19, se aprecia que el grupo de *Autoridades* tiene una percepción más negativa de la variable *Decidida* que los otros grupos. La tabla 20 sugiere que la percepción de esta variable está relacionada con el tipo de grupo. Así lo establece la chi-cuadrado 17.982 mayor de 12.6, valor teórico de tablas al nivel de significación del 0.05. Lo confirma también la significancia asintótica bilateral  $0.006 < 0.05$ . No obstante, una casilla tiene una frecuencia inferior a 5, situación que puede cuestionar esta conclusión.

Tabla 21. Tendencia de la variable Tolerante. Primera medición

Grupo	Percepción	Tolerante			Total
		Negativa	Intermedia	Positiva	
Autoridades 2007	Recuento	4	15	5	24
	% de Grupo	16.7%	62.5%	20.8%	100.0%
Doc TC y MT 2007	Recuento	6	14	14	34
	% de Grupo	17.6%	41.2%	41.2%	100.0%
Docentes TH 2007	Recuento	16	34	27	77
	% de Grupo	20.8%	44.1%	35.1%	100.0%
Pers Adm 2007	Recuento	27	37	31	95
	% de Grupo	28.5%	38.9%	32.6%	100.0%
Total	Recuento	53	100	77	230
	% de Grupo	23.0%	43.5%	33.5%	100.0%

En la tabla 21 se aprecia que el porcentaje de la orientación intermedia (43.5%) es mayor que el de las otras dos opciones de valoración de la variable *Tolerante*. Es decir, la percepción de los participantes referida a esta variable no expresa una tendencia contundente, sea positiva o negativa.

Tabla 22 Relación grupo-variable Tolerante. Primera medición.

	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	6.538(a)	6	.366
Razón de verisimilitudes	6.459	6	.374
Asociación lineal por lineal	.433	1	.510
N de casos válidos	230		

a 0 casillas (.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 5.53.

La chi-cuadrado  $6.538 < 12.6$  de la tabla 22 expresa que no hay diferencias significativas en la percepción de los cuatro grupos de participantes. La significancia asintótica  $0.366 > 0.05$  confirma esta conclusión. En consecuencia, la tendencia intermedia de esta variable no está relacionada con el tipo de grupo.

Tabla 23. Tendencia de la variable Serena. Primera medición

Grupo	Percepción	Serena			Total
		Negativa	Intermedia	Positiva	
Autoridades 2007	Recuento	5	10	9	24
	% de Grupo	20.8%	41.7%	37.5%	100.0%
Doc TC y MT 2007	Recuento	10	12	12	34
	% de Grupo	29.4%	35.3%	35.3%	100.0%
Docentes TH 2007	Recuento	14	30	33	77
	% de Grupo	18.1%	39.0%	42.9%	100.0%
Pers Adm 2007	Recuento	22	29	44	95
	% de Grupo	23.2%	30.5%	46.3%	100.0%
Total	Recuento	51	81	98	230
	% de Grupo	22.2%	35.2%	42.6%	100.0%

La tabla 23 expresa que la variable *Serena* tiene una orientación predominantemente positiva. El porcentaje de respuestas a esta opción (42.6%) es mayor que el de las otras opciones. Esto sugiere que los participantes percibieron que la universidad enfrenta con tranquilidad la incertidumbre que genera los cambios en el entorno.

Tabla 24. Relación grupo-variable Serena. Primera medición

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	3.483(a)	6	.746
Razón de verosimilitudes	3.470	6	.748
Asociación lineal por lineal	.640	1	.424
N de casos válidos	230		

a 0 casillas (.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 5.32.

La tabla 24 muestra que el valor chi-cuadrado  $3.483 < 12.6$  y el valor de la significancia asintótica  $0.746 > 0.05$  señalan que no hay diferencias significativas en la percepción de los grupos, respecto a la variable *Serena*.

Tabla 25. Tendencia de la variable Interesada. Primera medición

Grupo	Percepción	Interesada			Total
		Negativa	Intermedia	Positiva	
Autoridades 2007	Recuento	8	11	5	24
	% de Grupo	33.3%	45.8%	20.9%	100.0%
Doc TC y MT 2007	Recuento	13	14	7	34
	% de Grupo	38.2%	41.2%	20.6%	100.0%
Docentes TH 2007	Recuento	29	30	18	77
	% de Grupo	37.6%	39.0%	23.4%	100.0%
Pers Adm 2007	Recuento	33	26	36	95
	% de Grupo	34.7%	27.4%	37.9%	100.0%
Total	Recuento	83	81	66	230
	% de Grupo	36.1%	35.2%	28.7%	100.0%

En la tabla 25 se aprecia que la variable *Interesada* fue percibida con una tendencia negativa. El porcentaje de respuestas a esta opción (36.1%) es mayor que a las otras. Esto puede significar que los participantes perciben a la universidad como *Indiferente* a la experimentación y nuevas formas de actuar, así como desinteresada en saber qué está sucediendo en el medio externo.

Tabla 26. Relación grupo-variable *Interesada*. Primera medición

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	8.130(a)	6	.229
Razón de verisimilitudes	8.108	6	.230
Asociación lineal por lineal	1.761	1	.185
N de casos válidos	230		

a 0 casillas (.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 6.89.

En la tabla 26 el valor chi-cuadrado 8.130 observado es inferior que la chi-cuadrado teórica (12.6). Esto señala que no hay relación entre la tendencia de esta variable y el tipo de grupo o no hay diferencias significativas entre los grupos, por tanto, todos percibieron en la USP una escasa curiosidad y una débil capacidad de experimentación.

Tabla 27. Tendencia de la variable *Proactiva*. Primera medición

	Percepción	Proactiva			Total	
		Negativa	Intermedio	Positiva		
Grupo	Autoridades 2007	Recuento	9	10	5	24
		% de Grupo	37.5%	41.7%	20.8%	100.0%
	Doc TC y MT 2007	Recuento	17	8	9	34
		% de Grupo	50.0%	23.5%	26.5%	100.0%
	Docentes TH 2007	Recuento	29	27	21	77
		% de Grupo	37.6%	35.1%	27.3%	100.0%
	Pers Adm 2007	Recuento	29	30	36	95
		% de Grupo	30.5%	31.6%	37.9%	100.0%
Total		Recuento	84	75	71	230
		% de Grupo	36.5%	32.6%	30.9%	100.0%

En la tabla 27 se aprecia que la variable *Proactiva* es percibida de una manera más negativa que positiva. El porcentaje de respuestas a la opción negativa (36.5%) es mayor que el de las demás. Esto induce a interpretar que los grupos de participantes perciben a la universidad como *Pasiva* porque no toma la iniciativa de relacionarse con los agentes del medio externo; espera que ellos inicien la relación.

Tabla 28. Relación grupo-variable Proactiva. Primera medición

	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	7.134(a)	6	.309
Razón de verosimilitudes	7.077	6	.314
Asociación lineal por lineal	3.729	1	.053
N de casos válidos	230		

a 0 casillas (.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 7.41.

En la tabla 28 el valor del chi-cuadrado observado 7.134 es inferior al valor 12.6 teórico de tablas, señalando que no hay diferencias significativas en la percepción de los diferentes grupos. Esto se confirma con el valor de significancia asintótica  $0.309 > 0.05$ , lo que significa que esta variable fue percibida de manera similar por los diferentes grupos de participantes.

Tabla 29. Tendencia de la variable Informada. Primera medición

Grupo	Percepción	Informada			Total
		Negativa	Intermedia	Positiva	
Autoridades 2007	Recuento	6	12	6	24
	% de Grupo	25.0%	50.0%	25.0%	100.0%
Doc TC y MT 2007	Recuento	12	9	13	34
	% de Grupo	35.3%	26.5%	38.2%	100.0%
Docentes TH 2007	Recuento	28	28	21	77
	% de Grupo	36.4%	36.4%	27.2%	100.0%
Pers Adm 2007	Recuento	31	24	40	95
	% de Grupo	32.6%	25.3%	42.1%	100.0%
Total	Recuento	77	73	80	230
	% de Grupo	33.5%	31.7%	34.8%	100.0%

En la tabla 29 se aprecia que la variable *Informada* no tiene una orientación definida. Estos resultados pueden representar que los grupos de participantes no perciben con claridad si la universidad cuenta con información suficiente sobre sus clientes y sobre su medio ambiente que le permita recurrir a una base informativa sólida para adoptar decisiones institucionales.

Tabla 30. Relación grupo-variable informada. Primera medición

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	8.843(a)	6	.183
Razón de verosimilitudes	8.675	6	.193
Asociación lineal por lineal	.399	1	.528
N de casos válidos	230		

a 0 casillas (.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 7.62.

El valor de chi-cuadrado  $8.853 < 12.6$  de la tabla 30 señala que no hay diferencias significativas entre los grupos. Lo confirma el valor de significancia asintótica  $0.183 > 0.05$ . Este resultado numérico implica que no se ha encontrado una relación entre los tipos de grupo y la tendencia de las respuestas.

Tabla 31. Tendencia de la variable Emprendedora. Primera medición

Grupo	Percepción	Emprendedora			Total
		Negativa	Intermedia	Positiva	
Autoridades 2007	Recuento	12	12	0	24
	% de Grupo	50.0%	50.0%	.0%	100.0%
Doc TC y MT 2007	Recuento	22	8	4	34
	% de Grupo	64.7%	23.5%	11.8%	100.0%
Docentes TH 2007	Recuento	37	27	13	77
	% de Grupo	48.1%	35.1%	16.8%	100.0%
Pers Adm 2007	Recuento	34	29	32	95
	% de Grupo	35.8%	30.5%	33.7%	100.0%
Total	Recuento	105	76	49	230
	% de Grupo	45.7%	33.0%	21.3%	100.0%

En la tabla 31 se aprecia que la variable *Emprendedora* fue percibida con una tendencia negativa. El porcentaje a esta opción de respuesta (45.7%) es mayor a la de las otras dos. Estos resultados representan que la universidad fue percibida por los grupos de participantes como una organización *Tradicional* que no tiene interés en las innovaciones.

Tabla 32. Relación grupo-variable Emprendedora. Primera medición

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	22.328(a)	6	.001
Razón de verosimilitudes	26.411	6	.000
Asociación lineal por lineal	13.554	1	.000
N de casos válidos	230		

a 0 casillas (.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 5.11.

En la tabla 32 se aprecia que el valor chi-cuadrado observado 22.328, es mayor que el valor teórico 12.6 de tablas, por tanto, hay diferencias significativas entre los grupos, siendo el grupo de *Docentes TC y MT* el que tiene una percepción más negativa de esta variable que los demás grupos de participantes.

Tabla 33. Tendencia de la variable *Ágil*. Primera medición

Grupo	Percepción	Ágil			Total
		Negativa	Intermedia	Positiva	
Autoridades 2007	Recuento	16	8	0	24
	% de Grupo	66.7%	33.3%	.0%	100.0%
Doc TC y MT 2007	Recuento	19	11	4	34
	% de Grupo	55.9%	32.3%	11.8%	100.0%
Docentes TH 2007	Recuento	38	29	10	77
	% de Grupo	49.3%	37.7%	13.0%	100.0%
Pers Adm 2007	Recuento	51	30	14	95
	% de Grupo	53.7%	31.6%	14.7%	100.0%
Total	Recuento	124	78	28	230
	% de Grupo	53.9%	33.9%	12.2%	100.0%

En la tabla 33 se aprecia que la variable *Ágil* tiene una orientación negativa. El porcentaje de respuestas a la opción negativa (53.9%) es mayor que a las demás opciones. Este resultado significa que los participantes perciben a la universidad como una organización *Burocrática*, en la que las decisiones y acciones son lentas debido a la complejidad de su estructura y a la rigidez de sus procesos.

Tabla 34. Relación grupo-variable *Ágil*. Primera medición

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	5.026(a)	6	.540
Razón de verosimilitudes	7.865	6	.248
Asociación lineal por lineal	2.171	1	.141
N de casos válidos	230		

a 2 casillas (16.7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 2.92.

En la tabla 34 se señala que el valor chi-cuadrado  $5.026 < 12.6$  indica que no hay relación entre las respuestas proporcionadas por los participantes y el tipo de grupo. Esta conclusión no es definitiva porque 2 casillas tienen una frecuencia inferior a 5.

Tabla 35. Tendencia de la variable Incluido. Primera medición

Grupo	Percepción	Incluido			Total
		Negativa	Intermedia	Positiva	
Autoridades 2007	Recuento	11	11	2	24
	% de Grupo	45.8%	45.8%	8.4%	100.0%
Doc TC y MT 2007	Recuento	22	9	3	34
	% de Grupo	64.7%	26.5%	8.8%	100.0%
Docentes TH 2007	Recuento	37	28	12	77
	% de Grupo	48.0%	36.4%	15.6%	100.0%
Pers Adm 2007	Recuento	49	26	20	95
	% de Grupo	51.6%	27.4%	21.0%	100.0%
Total	Recuento	119	74	37	230
	% de Grupo	51.7%	32.2%	16.1%	100.0%

En la tabla 35 se aprecia que la variable *Incluido* tiene una orientación claramente negativa. El porcentaje de respuestas a esta opción (51.7%) es mayor que a las otras opciones, lo que significa que los participantes perciben que la universidad es *Excluyente* porque no son partícipes de la información ni de las decisiones trascendentales.

Tabla 36. Relación grupo-variable Incluido. Primera medición

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	7.787(a)	6	.254
Razón de verosimilitudes	7.879	6	.247
Asociación lineal por lineal	1.286	1	.257
N de casos válidos	230		

a 1 casillas (8.3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 3.86.

El valor chi-cuadrado  $7.787 < 12.6$  que muestra la tabla 36 indica que no hay diferencias significativas entre los grupos, confirmado por la significancia asintótica  $0.254 > 0.05$ . En este sentido se puede afirmar que, independientemente del grupo al que pertenezca el personal, la USP no toma en cuenta a sus recursos humanos para formular sus proyectos de transformación y cambio. Los participantes sintieron que son sujetos pasivos de las determinaciones institucionales.

Tabla 37. Tendencia de la variable Resultados. Primera medición

Grupo	Percepción	Resultados			Total
		Negativa	Intermedia	Positiva	
Autoridades 2007	Recuento	7	10	7	24
	% de Grupo	29.2%	41.6%	29.2%	100.0%
Doc TC y MT 2007	Recuento	11	9	14	34
	% de Grupo	32.3%	26.5%	41.2%	100.0%
Docentes TH 2007	Recuento	21	29	27	77
	% de Grupo	27.2%	37.7%	35.1%	100.0%
Pers Adm 2007	Recuento	22	37	36	95
	% de Grupo	23.2%	38.9%	37.9%	100.0%
Total	Recuento	61	85	84	230
	% de Grupo	26.5%	37.0%	36.5%	100.0%

En la tabla 37 se aprecia que las respuestas sobre la variable *Resultados* no tienen una clara orientación. Sin embargo, se puede notar una leve tendencia positiva, lo que representaría que los participantes percibieron que la universidad privilegia la orientación de sus acciones a resultados antes que a simples procedimientos.

Tabla 38. Relación grupo-variable Resultados por grupos. Primera medición

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	2.840(a)	6	.829
Razón de verosimilitudes	2.950	6	.815
Asociación lineal por lineal	.673	1	.412
N de casos válidos	230		

a 0 casillas (.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 6.37.

El valor chi-cuadrado observado 2.840 es inferior al valor teórico esperado 12.6. Esto señala que la pertenencia a un grupo no incidió en las respuestas sobre esta variable, es decir, no hay diferencias significativas en la percepción de los grupos.

Tabla 39. Tendencia de la variable Articulada. Primera medición

Grupo	Percepción	Articulada			Total
		Negativa	Intermedia	Positiva	
Autoridades 2007	Recuento	13	7	4	24
	% de Grupo	54.2%	29.2%	16.6%	100.0%
Doc TC y MT 2007	Recuento	16	11	7	34
	% de Grupo	47.1%	32.4%	20.5%	100.0%
Docentes TH 2007	Recuento	36	25	16	77
	% de Grupo	46.8%	32.4%	20.8%	100.0%
Pers Adm 2007	Recuento	31	31	33	95
	% de Grupo	32.6%	32.6%	34.7%	100.0%
Total	Recuento	96	74	60	230
	% de Grupo	41.7%	32.2%	26.1%	100.0%

En la tabla 39 se puede apreciar que el mayor porcentaje de respuestas (41.7%) se presenta en la opción negativa. Esto significa que los participantes percibieron que las diferentes unidades de trabajo actúan de manera independiente, o *Desarticulada*, porque no hay integración de esfuerzos. La desarticulación puede expresarse también en la duplicidad de esfuerzos en la consecución de propósitos similares.

Tabla 40. Relación grupo-variable Articulada. Primera medición

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	8.313(a)	6	.216
Razón de verosimilitudes	8.322	6	.215
Asociación lineal por lineal	6.541	1	.011
N de casos válidos	230		

a 0 casillas (.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 6.26.

El valor chi-cuadrado observado 8.313, inferior al 12.6 de tablas indica que la pertenencia a un grupo no tiene relación con la orientación de los resultados. En otras palabras, todos los participantes percibieron que las diferentes unidades de la universidad funcionan de manera *Desarticulada*.

Tabla 41. Tendencia de la variable Creativa. Primera medición

	Percepción	Creativa			Total	
		Negativa	Intermedia	Positiva		
Grupo	Autoridades 2007	Recuento	13	10	1	24
		% de Grupo	54.1%	41.7%	4.2%	100.0%
	Doc TC y MT 2007	Recuento	20	10	4	34
		% de Grupo	58.8%	29.4%	11.8%	100.0%
	Docentes TH 2007	Recuento	30	32	15	77
		% de Grupo	39.0%	41.5%	19.5%	100.0%
	Pers Adm 2007	Recuento	37	28	30	95
		% de Grupo	38.9%	29.5%	31.6%	100.0%
Total		Recuento	100	80	50	230
		% de Grupo	43.5%	34.8%	21.7%	100.0%

En la tabla 41 se aprecia que el mayor porcentaje de respuestas referidas a la variable *Creativa* (43.5%) tiene una orientación negativa. Esto sugiere que los participantes perciben a la universidad como *Mecánica*, con una forma de actuar más bien rutinaria, que responde a las circunstancias, apelando a respuestas aprendidas en el pasado.

Tabla 42. Relación grupo-variable Creativa. Primera medición

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	15.054(a)	6	.020
Razón de verosimilitudes	16.350	6	.012
Asociación lineal por lineal	9.420	1	.002
N de casos válidos	230		

a 0 casillas (.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 5.22.

El valor chi-cuadrado observado 15.054 es superior al valor chi-cuadrado esperado (12.6) lo que significa señala que hay diferencias significativas entre los grupos, es decir, hay relación entre la tendencia de las respuestas y el tipo de grupo. En este sentido, los *Docentes TC y MT* y la *Autoridades*, en ese orden, son los grupos que tuvieron una percepción más negativa de esta variable que los otros dos grupos.

### Resultados descriptivos. Segunda medición

Como se señaló precedentemente, la segunda medición se llevó a cabo el 2010, después de un conjunto de acontecimientos sucedidos a partir de la primera medición, con el propósito de evaluar si tuvieron algún impacto en la percepción de la cultura. Los resultados descriptivos son expuestos en las tablas 43 y 44 siguientes. En ellas se puede apreciar en forma resumida la tendencia de cada una de las variables consideradas.

Tabla 43. Resultados descriptivos de la Capacidad para el cambio. Segunda medición

	Percepción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Decidida</b>	Negativa	135	36.3	36.3	36.3
	Intermedia	119	32.0	32.0	68.3
	Positiva	118	31.7	31.7	100.0
<b>Tolerante</b>	Negativa	68	18.3	18.3	18.3
	Intermedia	145	39.0	39.0	57.3
	Positiva	159	42.7	42.7	100.0
<b>Serena</b>	Negativo	44	11.8	11.9	11.9
	Intermedia	136	36.6	36.7	48.5
	Positiva	191	51.3	51.5	100.0
<b>Interesada</b>	Negativa	99	26.6	26.6	26.6
	Intermedia	118	31.7	31.7	58.3
	Positiva	155	41.7	41.7	100.0
<b>Proactiva</b>	Negativo	97	26.1	26.1	26.1
	Intermedia	108	29.0	29.0	55.1
	Positiva	167	44.9	44.9	100.0

<b>Informada</b>	Negativa	70	18.8	18.8	18.8
	Intermedia	141	37.9	37.9	56.7
	Positiva	161	43.3	43.3	100.0
<b>Emprendedora</b>	Negativo	112	30.1	30.1	30.1
	Intermedia	115	30.9	30.9	61.0
	Positiva	145	39.0	39.0	100.0
<b>Agil</b>	Negativa	156	41.9	41.9	41.9
	Intermedia	96	25.8	25.8	67.7
	Positiva	120	32.3	32.3	100.0

Tabla 44. Resultados descriptivos de la Disposición al cambio. Segunda medición

	Percepción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Incluido</b>	Negativa	138	37.1	37.1	37.1
	Intermedia	137	36.8	36.8	73.9
	Positiva	97	26.1	26.1	100.0
<b>Resultados</b>	Negativa	91	24.5	24.5	24.5
	Intermedia	135	36.3	36.3	60.8
	Positiva	146	39.2	39.2	100.0
<b>Articulada</b>	Negativa	122	32.8	32.8	32.8
	Intermedia	128	34.4	34.4	67.2
	Positiva	122	32.8	32.8	100.0
<b>Creativa</b>	Negativa	117	31.5	31.5	31.5
	Intermedia	136	36.5	36.5	68.0
	Positiva	119	32.0	32.0	100.0

En las tablas 43 y 44 de la segunda medición se observa que las frecuencias sobre las variables no se distribuyen proporcional ni simétricamente en las opciones de respuesta.

### Prueba de Bondad de Ajuste. Segunda medición

De manera similar a la primera medición, para establecer si los datos representan una tendencia positiva o negativa se utilizó la prueba de *Bondad de Ajuste* de chi- cuadrado. Los resultados se exponen en las tablas 45 y 46.

Tabla 45. Chi cuadrado de variables Capacidad para el cambio. Segunda medición

	<b>Decidida</b>	<b>Tolerante</b>	<b>Serena</b>	<b>Interesada</b>
Chi-cuadrado(a)	1.468	38.726	89.213	13.081
gl	2	2	2	2
Sig. asintót.	.480	.000	.000	.001
	<b>Proactiva</b>	<b>Informada</b>	<b>Emprendedora</b>	<b>Ágil</b>
Chi-cuadrado(a)	22.855	36.887	5.371	14.710
gl	2	2	2	2
Sig. asintót.	.000	.000	.068	.001

a 0 casillas (.0%) tienen frecuencias esperadas menores que 5. La frecuencia de casilla esperada mínima es 124.0.

Tabla 46. Chi cuadrado de variables Disposición al cambio. Segunda medición

	<b>Incluido</b>	<b>Resultados</b>	<b>Articulada</b>	<b>Creativa</b>
Chi-cuadrado(a)	8.823	13.661	.194	1.758
gl	2	2	2	2
Sig. asintót.	.012	.001	.908	.415

a 0 casillas (.0%) tienen frecuencias esperadas menores que 5. La frecuencia de casilla esperada mínima es 124.0.

De la tabla 45 se puede colegir que las variables *Decidida* y *Emprendedora* de la dimensión *Capacidad para el cambio*, tienen una distribución simétricamente similar en las tres opciones de respuesta. Las otras seis variables tienen una distribución diferente, marcando una tendencia. Las variables *Tolerante*, *Serena*, *Interesada*, *Proactiva* e *Informada* fueron percibidas en forma positiva, mientras que la variable *Ágil* tuvo una orientación negativa.

En la tabla 46 se observa que las variables *Articulada* y *Creativa* de la dimensión *Disposición al cambio* tienen una distribución casi simétrica que sugiere que no hay una tendencia, en cambio la variable *Resultados* tienen una orientación positiva y la variable *Incluido*, negativa.

En síntesis, se puede decir que la dimensión *Capacidad para el cambio* fue percibida de manera positiva en la segunda medición más que en la primera. Las variables de la dimensión *Disposición al cambio* no mostraron tendencias claras, por tanto, se puede concluir que la USP mejoró claramente su *Capacidad para el cambio*, pero no su *Disposición para hacerlo*. Esta situación peculiar no permitió ubicar con precisión la cultura de la USP en un cuadrante del modelo de Hersey, Blanchard y Johnson (1998), en

la segunda medición, sin embargo, se puede decir que la cultura se está transformando en un tipo de cultura más positivo que la primera medición.

### Resultados por grupo. Segunda medición

Para verificar si hubo diferencias de percepción entre los grupos, se sometieron los datos de la segunda medición a la *Prueba de independencia* de chi-cuadrado, tal como se hizo en la primera medición. Las tablas de contingencia y los valores chi-cuadrado para cada variable se exponen en las tablas siguientes.

Tabla 47. Tendencia de la variable Decidida. Segunda medición

Grupo	Percepción	Decidida			Total
		Negativa	Intermedia	Positiva	
Autoridades 2010	Recuento	11	3	3	17
	% de Grupo	64.8%	17.6%	17.6%	100.0%
Doc TC y MT 2010	Recuento	24	12	10	46
	% de Grupo	52.2%	26.1%	21.7%	100.0%
Docentes TH 2010	Recuento	76	70	66	212
	% de Grupo	35.9%	33.0%	31.1%	100.0%
Pers Adm 2010	Recuento	24	34	39	97
	% de Grupo	24.7%	35.1%	40.2%	100.0%
Total	Recuento	135	119	118	372
	% de Grupo	36.3%	32.0%	31.7%	100.0%

La tabla 47 muestra que la frecuencia de calificación de la variable *Decidida* es mayor en la opción negativa (36.3%) que en las demás. Este resultado es similar a la primera medición, lo que representaría que la universidad fue percibida nuevamente como *Vacilante*. Sin embargo, la *Prueba de Bondad de Ajuste* de chi-cuadrado (tabla 45) señala que no hay diferencias significativas en la tendencia de las respuestas, es decir, este resultado, sin ser claramente positivo, es más optimista que en la primera medición.

Tabla 48. Chi cuadrado de la variable Decidida. Segunda medición

	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	17.236(a)	6	.008
Razón de verosimilitudes	17.034	6	.009
Asociación lineal por lineal	14.662	1	.000
N de casos válidos	372		

0 casillas (.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 5.39.

El valor chi-cuadrado observado 17.236 de la tabla 48 es mayor que el valor esperado 12.6, lo que indica la existencia de diferencias significativas entre grupos. Esto significa que hay relación entre el tipo de grupo y la tendencia de las respuestas. En este sentido, el grupo de *Autoridades* y los *Docentes TC y MT* percibieron a la universidad como *Vacilante* y el *Personal Administrativo* como *Decidida*.

Tabla 49. Tendencia de la variable Tolerante. Segunda medición

Grupo	Percepción	Tolerante			Total
		Negativa	Intermedia	Positiva	
Autoridades 2010	Recuento	6	3	8	17
	% de Grupo	35.3%	17.6%	47.1%	100.0%
Doc TC y MT 2010	Recuento	9	19	18	46
	% de Grupo	19.6%	41.3%	39.1%	100.0%
Docentes TH 2010	Recuento	40	80	92	212
	% de Grupo	18.9%	37.7%	43.4%	100.0%
Pers Adm 2010	Recuento	13	43	41	97
	% de Grupo	13.4%	44.3%	42.3%	100.0%
Total	Recuento	68	145	159	372
	% de Grupo	18.3%	39.0%	42.7%	100.0%

En la tabla 49 se aprecia que la variable *Tolerante* fue percibida de forma positiva. El porcentaje de respuestas a esta opción (42.7%) es mayor que a las otras dos. Se puede decir que hubo un cambio positivo respecto a la primera medición porque en aquella, la tendencia era intermedia.

Tabla 50. Relación grupo-variable Tolerante. Segunda medición

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	7.122(a)	6	.310
Razón de verosimilitudes	7.153	6	.307
Asociación lineal por lineal	1.013	1	.314
N de casos válidos	372		

a 1 casillas (8.3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 3.11.

El valor chi-cuadrado observado de la tabla 50 es inferior al valor esperado 12.6, señalando que no hay relación entre la tendencia de la variable *Tolerante* y los resultados por tipo de grupo. Este resultado sugiere que todos los grupos tuvieron una percepción positiva de esta variable en la segunda medición, sin embargo, la frecuencia inferior a 5 en una de las casillas puede cuestionar esta conclusión.

Tabla 51. Tendencia de la variable Serena. Segunda medición

Grupo	Percepción	Serena			Total
		Negativa	Intermedia	Positiva	
Autoridades 2010	Recuento	1	8	7	16
	% de Grupo	6.2%	50.0%	43.8%	100.0%
Doc TC y MT 2010	Recuento	8	18	20	46
	% de Grupo	17.4%	39.1%	43.5%	100.0%
Docentes TH 2010	Recuento	22	73	117	212
	% de Grupo	10.4%	34.4%	55.2%	100.0%
Pers Adm 2010	Recuento	13	37	47	97
	% de Grupo	13.4%	38.1%	48.5%	100.0%
Total	Recuento	44	136	191	371
	% de Grupo	11.9%	36.6%	51.5%	100.0%

En la tabla 51 se puede observar que la variable *Serena* es percibida de manera positiva. La frecuencia de las respuestas a esta opción (51.5%) es mayor que a las opciones intermedia y negativa. En comparación con la primera medición no hay diferencia en los resultados. En ambas mediciones la percepción es positiva que significa que la universidad enfrenta con tranquilidad la incertidumbre del cambio.

Tabla 52. Relación grupo-variable Serena. Segunda medición

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	4.894(a)	6	.558
Razón de verosimilitudes	4.798	6	.570
Asociación lineal por lineal	.062	1	.803
N de casos válidos	371		

a 1 casillas (8.3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1.90.

El valor de chi-cuadrado observado 4.894 de la tabla 52 es menor del esperado 12.6 que representa que no hay diferencias significativas entre los grupos. Esto significa que no hay relación entre el tipo de grupo y la forma de percibir la variable *Serena*. Todos los participantes tuvieron una percepción positiva de esta variable.

Tabla 53. Tendencia de la variable *Interesada*. Segunda medición

Grupo	Percepción	Interesada			Total
		Negativa	Intermedia	Positiva	
Autoridades 2010	Recuento	3	8	6	17
	% de Grupo	17.6%	47.1%	35.3%	100.0%
Doc TC y MT 2010	Recuento	14	16	16	46
	% de Grupo	30.4%	34.8%	34.8%	100.0%
Docentes TH 2010	Recuento	55	64	93	212
	% de Grupo	25.9%	30.2%	43.9%	100.0%
Pers Adm 2010	Recuento	27	30	40	97
	% de Grupo	27.8%	30.9%	41.3%	100.0%
Total	Recuento	99	118	155	372
	% de Grupo	26.6%	31.7%	41.7%	100.0%

En la tabla 53 se aprecia que la variable *Interesada* es percibida con una orientación positiva. La valoración (41.7%) es mayor en la opción positiva que en las otras dos opciones. Este resultado expresa un cambio en la percepción respecto a la primera medición. En aquella la tendencia de las respuestas era negativa. En la segunda, los participantes percibieron que la universidad adoptó una actitud proclive a la experimentación y nuevas formas de actuar e interés científico por saber qué estaba sucediendo en el entorno.

Tabla 54. Relación grupo-variable *Interesada*. Segunda medición

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	3.369(a)	6	.761
Razón de verosimilitudes	3.297	6	.771
Asociación lineal por lineal	.043	1	.836
N de casos válidos	372		

a 1 casillas (8.3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 4.52.

El valor chi-cuadrado observado 3.369 de la tabla 54 es inferior al esperado 12.6, lo que indica que no hay diferencias significativas entre grupos. En otras palabras, no hay relación entre la tendencia de las respuestas y el tipo de grupo.

Tabla 55. Tendencia de la variable Proactiva. Segunda medición

Grupo	Percepción	Proactiva			Total
		Negativa	Intermedia	Positiva	
Autoridades 2010	Recuento	3	6	8	17
	% de Grupo	17.6%	35.3%	47.1%	100.0%
Doc TC y MT 2010	Recuento	18	13	15	46
	% de Grupo	39.1%	28.3%	32.6%	100.0%
Docentes TH 2010	Recuento	52	61	99	212
	% de Grupo	24.5%	28.8%	46.7%	100.0%
Pers Adm 2010	Recuento	24	28	45	97
	% de Grupo	24.7%	28.9%	46.4%	100.0%
Total	Recuento	97	108	167	372
	% de Grupo	26.1%	29.0%	44.9%	100.0%

En la tabla 55 se observa que la variable *Proactiva* es percibida de manera positiva. La frecuencia de respuestas a esta opción (44.9%) es mayor que a las demás y significa que la universidad toma decisiones oportunas y desarrolla iniciativas para establecer y mantener relaciones con los agentes del medio ambiente.

Respecto a la primera medición hay una percepción más optimista en los participantes, porque en aquella esta variable no tenía una tendencia determinada.

Tabla 56. Relación grupo-variable Proactiva. Segunda medición

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	5.742(a)	6	.453
Razón de verosimilitudes	5.549	6	.476
Asociación lineal por lineal	.821	1	.365
N de casos válidos	372		

a 2 casillas (16.7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 4.43.

El valor chi-cuadrado observado 5.742 de la tabla 56 es inferior al esperado 12.6, lo que indica que no hay diferencias significativas entre grupos. Todos los participantes percibieron esta variable de forma positiva.

Tabla 57. Tendencia de la variable Informada. Segunda medición

Grupo	Percepción	Informada			Total
		Negativa	Intermedia	Positiva	
Autoridades 2010	Recuento	5	11	1	17
	% de Grupo	29.4%	64.7%	5.9%	100.0%
Doc TC y MT 2010	Recuento	13	15	18	46
	% de Grupo	28.3%	32.6%	39.1%	100.0%
Docentes TH 2010	Recuento	37	79	96	212
	% de Grupo	17.4%	37.3%	45.3%	100.0%
Pers Adm 2010	Recuento	15	36	46	97
	% de Grupo	15.5%	37.1%	47.4%	100.0%
Total	Recuento	70	141	161	372
	% de Grupo	18.8%	37.9%	43.3%	100.0%

En la tabla 57 se puede observar que la variable *Informada* tiene una orientación positiva. La frecuencia de respuesta a esta opción (43.3%) es mayor que a las otras opciones de respuesta. Con relación a la primera medición hay un cambio positivo en la percepción de esta variable. Esto significa que los participantes percibieron a la universidad como una organización que cuenta con una base informativa para adoptar decisiones de índole institucional.

Tabla 58. Relación grupo-variable Informada. Segunda medición

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	13.842(a)	6	.031
Razón de verosimilitudes	16.111	6	.013
Asociación lineal por lineal	7.529	1	.006
N de casos válidos	372		

a 1 casillas (8.3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 3.20.

En la tabla 58 el valor chi-cuadrado observado es mayor que el teórico, lo que sugiere que hay diferencias significativas entre los grupos. En este sentido, el *Personal Administrativo* y los *Docentes TH*, en ese orden, tienen una percepción más optimista de esta variable que los otros dos grupos.

Tabla 59. Tendencia de la variable Emprendedora. Segunda medición

Grupo	Percepción	Emprendedora			Total
		Negativa	Intermedia	Positiva	
Autoridades 2010	Recuento	8	7	2	17
	% de Grupo	47.1%	41.2%	11.7%	100.0%
Doc TC y MT 2010	Recuento	19	15	12	46
	% de Grupo	41.3%	32.6%	26.1%	100.0%
Docentes TH 2010	Recuento	62	66	84	212
	% de Grupo	29.2%	31.1%	39.6%	100.0%
Pers Adm 2010	Recuento	23	27	47	97
	% de Grupo	23.7%	27.8%	48.5%	100.0%
Total	Recuento	112	115	145	372
	% de Grupo	30.1%	30.9%	39.0%	100.0%

En la tabla 59 se aprecia que no hay una tendencia definida de la variable *Emprendedora*. No obstante que la frecuencia de elección de la opción positiva es mayor, la diferencia con las otras opciones no es significativa. A pesar de la indefinición de la tendencia, en este resultado se puede encontrar indicios optimistas porque en la primera medición esta variable fue percibida de manera negativa.

Tabla 60. Relación grupo-variable Emprendedora. Segunda medición

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	13.279(a)	6	.039
Razón de verosimilitudes	14.228	6	.027
Asociación lineal por lineal	11.958	1	.001
N de casos válidos	372		

a 0 casillas (.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 5.12.

En la tabla 60 se puede observar que el valor chi-cuadrado 13.279 es mayor que el valor esperado 12.6, lo que representa diferencias significativas entre los grupos. De la observación de la tabla 59 se puede colegir que hay contraste entre el *Personal Administrativo* que la percibió de forma positiva y las *Autoridades* que la percibieron de manera negativa.

Tabla 61. Tendencia de la variable Ágil. Segunda medición

Grupo	Percepción	Ágil			Total
		Negativa	Intermedia	Positiva	
Autoridades 2010	Recuento	10	6	1	17
	% de Grupo	58.8%	35.3%	5.9%	100.0%
Doc TC y MT 2010	Recuento	24	9	13	46
	% de Grupo	52.2%	19.5%	28.3%	100.0%
Docentes TH 2010	Recuento	80	53	79	212
	% de Grupo	37.7%	25.0%	37.3%	100.0%
Pers Adm 2010	Recuento	42	28	27	97
	% de Grupo	43.3%	28.9%	27.8%	100.0%
Total	Recuento	156	96	120	372
	% de Grupo	41.9%	25.8%	32.3%	100.0%

En la tabla 61 se observa que la variable *Ágil* tiene una orientación negativa. La frecuencia a esta opción de respuesta (41.9%) es mayor que a las otras opciones.

Este resultado expresa que no hubo cambios significativos respecto a la primera medición. En ambas oportunidades los participantes coincidieron en percibir a la universidad como una organización *Burocrática*, cuyas decisiones y acciones son lentas debido a la complejidad de su estructura y la rigidez de sus procesos.

Tabla 62. Relación grupo-variable Ágil. Segunda medición

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	11.063(a)	6	.086
Razón de verosimilitudes	12.727	6	.048
Asociación lineal por lineal	1.585	1	.208
N de casos válidos	372		

a 1 casillas (8.3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 4.39.

En la tabla 62 se puede observar que el valor chi-cuadrado observado es menor que el valor 12.6 esperado, es decir, no hay diferencias significativas entre los grupos. No hay relación entre el tipo de grupo y la tendencia negativa de la variable *Ágil*. En otras palabras, todo el personal de la universidad consideró a la institución como *Burocrática*.

Tabla 63. Tendencia de la variable Incluido. Segunda medición

Grupo	Percepción	Incluido			Total
		Negativa	Intermedia	Positiva	
Autoridades 2010	Recuento	7	6	4	17
	% de Grupo	41.2%	35.3%	23.5%	100.0%
Doc TC y MT 2010	Recuento	20	16	10	46
	% de Grupo	43.5%	34.8%	21.7%	100.0%
Docentes TH 2010	Recuento	74	71	67	212
	% de Grupo	34.9%	33.5%	31.6%	100.0%
Pers Adm 2010	Recuento	37	44	16	97
	% de Grupo	38.1%	45.4%	16.5%	100.0%
Total	Recuento	138	137	97	372
	% de Grupo	37.1%	36.8%	26.1%	100.0%

En la tabla 63 se aprecia que la variable *Incluido* tiene una orientación negativa. El porcentaje de respuestas a esta opción (37.1%) es mayor que a las otras opciones. Esto representa que todos los participantes percibieron que la universidad no los toma en cuenta a la hora de compartir información y decisiones.

Respecto a la primera medición este resultado se repite. En ambas mediciones la universidad fue percibida como *Excluyente*, porque los grupos participantes no se sintieron partícipes de las decisiones trascendentales.

Tabla 64. Relación grupo-variable Incluido. Segunda medición

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	9.780(a)	6	.134
Razón de verosimilitudes	10.024	6	.124
Asociación lineal por lineal	.075	1	.784
N de casos válidos	372		

a 1 casillas (8.3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 4.43.

El valor chi-cuadrado 9.780 de la tabla 64, inferior al valor teórico 12.6 de tablas, indica que no hay diferencias significativas entre grupos. En otras palabras, la pertenencia a un grupo no tiene incidencia sobre los resultados finales respecto a esta variable. Todos los grupos perciben negativamente esta variable.

Tabla 65. Tendencia de la variable Resultados. Segunda medición

Grupo	Percepción	Resultados			Total
		Negativa	Intermedia	Positiva	
Autoridades 2010	Recuento	3	6	8	17
	% de Grupo	17.6%	35.3%	47.1%	100.0%
Doc TC y MT 2010	Recuento	14	16	16	46
	% de Grupo	30.4%	34.8%	34.8%	100.0%
Docentes TH 2010	Recuento	50	77	85	212
	% de Grupo	23.6%	36.3%	40.1%	100.0%
Pers Adm 2010	Recuento	24	36	37	97
	% de Grupo	24.8%	37.1%	38.1%	100.0%
Total	Recuento	91	135	146	372
	% de Grupo	24.5%	36.3%	39.2%	100.0%

En la tabla 65 se aprecia que la variable *Resultados* tiene una orientación positiva. El porcentaje de respuestas a esta opción (39.2%) es mayor que a las otras opciones de respuesta.

Este resultado es más optimista que el de la primera medición, oportunidad en la que no se pudo determinar la tendencia, lo que representa que los grupos participantes percibieron en la segunda medición una cultura más orientada a lograr resultados que al simple cumplimiento de procedimientos.

Tabla 66. Relación grupo-variable Resultados. Segunda medición

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	1.682(a)	6	.947
Razón de verosimilitudes	1.663	6	.948
Asociación lineal por lineal	.018	1	.894
N de casos válidos	372		

a 1 casillas (8.3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 4.16.

El valor chi-cuadrado 1.682 de la tabla 66 es inferior al valor esperado de 12.6, lo que indica que no hay relación significativa entre las respuestas proporcionada por cada grupo y la tendencia de esta variable. Todos los grupos percibieron la variable *Resultados* de manera positiva.

Tabla 67. Tendencia de la variable Articulada. Segunda medición

Grupo	Percepción	Articulada			Total
		Negativa	Intermedia	Positiva	
Autoridades 2010	Recuento	3	11	3	17
	% de Grupo	17.6%	64.8%	17.6%	100.0%
Doc TC y MT 2010	Recuento	19	16	11	46
	% de Grupo	41.3%	34.8%	23.9%	100.0%
Docentes TH 2010	Recuento	74	61	77	212
	% de Grupo	34.9%	28.8%	36.3%	100.0%
Pers Adm 2010	Recuento	26	40	31	97
	% de Grupo	26.8%	41.2%	32.0%	100.0%
Total	Recuento	122	128	122	372
	% de Grupo	32.8%	34.4%	32.8%	100.0%

En la tabla 67 se observa que la variable *Articulada* no tiene una tendencia definida. Las diferencias entre las frecuencias de respuestas a las diferentes opciones, no son significativas, como se puede comprobar en los resultados de la tabla 45.

En este resultado se encuentran indicios de mejoramiento respecto a la primera medición, porque en aquella esta variable fue percibida de manera negativa por los grupos de participantes, como se puede comprobar en los resultados de la tabla 17.

Tabla 68. Relación grupo-variable Articulada. Segunda medición

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	14.483(a)	6	.025
Razón de verosimilitudes	14.139	6	.028
Asociación lineal por lineal	1.222	1	.269
N de casos válidos	372		

a 0 casillas (.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 5.58.

El valor chi-cuadrado 14.483 de la tabla 68 es superior al valor esperado 12.6. Este resultado indica que hay diferencias significativas entre los grupos, siendo los *Docentes TH* los que tienen una percepción más positiva y los *Docentes TC y MT* los que tienen una percepción más negativa de esta variable. Se debe recordar que los segundos pasan más tiempo en la universidad que los primeros, en consecuencia, se puede decir que tiene mayor conocimiento de la realidad institucional.

Tabla 69. Tendencia de la variable Creativa. Segunda medición

Grupo	Percepción	Creativa			Total
		Negativa	Intermedia	Positiva	
Autoridades 2010	Recuento	7	7	3	17
	% de Grupo	41.2%	41.2%	17.6%	100.0%
Doc TC y MT 2010	Recuento	18	12	16	46
	% de Grupo	39.1%	26.1%	34.8%	100.0%
Docentes TH 2010	Recuento	66	72	74	212
	% de Grupo	31.1%	34.0%	34.9%	100.0%
Pers Adm 2010	Recuento	26	45	26	97
	% de Grupo	26.8%	46.4%	26.8%	100.0%
Total	Recuento	117	136	119	372
	% de Grupo	31.4%	36.6%	32.0%	100.0%

La tabla 69 muestra que los resultados sobre la variable *Creativa* no tienen una orientación definida. Si bien hay diferencia porcentual entre las opciones de respuestas, éstas no son significativas, como se aprecia en los resultados de la tabla 46. Con relación a la primera medición, en este resultado se puede encontrar indicios de mejoramiento, porque en esa medición esta variable fue percibida de manera negativa por los grupos de participantes, como se aprecia en la tabla 16.

Tabla 70. Relación grupo-variable Creativa. Segunda medición

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	9.066(a)	6	.170
Razón de verosimilitudes	9.193	6	.163
Asociación lineal por lineal	.734	1	.392
N de casos válidos	372		

a 0 casillas (.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 5.35.

El valor chi-cuadrado 9.066 de la tabla 70 es inferior al valor esperado 12.6, para un nivel de significancia de 0.05 y 6 grados de libertad, resultado que señala que no hay diferencia entre grupos. Tanto autoridades como Docentes y Personal Administrativo no expresan una percepción que muestre una tendencia clara respecto a esta variable.

### Comparación entre la primera y segunda medición

En la tabla 71 se expone un cuadro comparativo que resume las diferencias y similitudes de los resultados de la primera y segunda medición.

Tabla 71. Cuadro comparativo entre la primera y la segunda medición

<b>Dimensión</b>	<b>Primera medición</b>	<b>Segunda medición</b>	<b>Dirección del cambio</b>
<b>Capacidad para el cambio</b>			
<i>Variables</i>	<i>Percepción</i>	<i>Percepción</i>	
Decidida	Negativa	Indeterminado	Levemente Positiva
Tolerante	Intermedia	Positiva	Positiva
Serena	Positiva	Positiva	Se mantiene +
Interesada	Negativa	Positiva	Positiva
Proactiva	Indeterminada	Positiva	Positiva
Informada	Indeterminada	Positiva	Positiva
Emprendedora	Negativa	Indeterminado	Levemente Positiva
Ágil	Negativa	Negativa	Se mantiene (-)
<b>Dimensión</b>	<b>Primera medición</b>	<b>Segunda medición</b>	<b>Dirección del cambio</b>
<b>Disposición al cambio</b>			
<i>Variables</i>	<i>Percepción</i>	<i>Percepción</i>	
Incluido	Negativa	Negativa	Se mantiene (-)
Resultados	Indeterminada	Positiva	Positiva
Articulada	Negativa	Indeterminado	Levemente Positiva
Creativa	Negativa	Indeterminado	Levemente Positiva

La tabla 71 muestra que las variables *Tolerante*, *Interesada*, *Proactiva* e *Informada* de la dimensión *Capacidad para el cambio* fueron percibidas más positivamente el 2010 que el 2007. *Tolerante* porque la Dirección Estratégica de la USP resolvió situaciones ambiguas en los últimos tres años, que los procesos de cambio trajeron consigo. *Interesada* porque, en base de experiencias similares, el personal de la universidad sintió más interés que antes. *Proactiva* porque la USP tomó la iniciativa de ampliar la red de relaciones con entidades nacionales e internacionales. *Informada* porque la USP mejoró la detección de las expectativas de sus usuarios actuales y potenciales. Las variables *Decidida* y *Emprendedora*, dejaron de ser negativas. *Decidida* porque la USP actúa de manera menos cautelosa que hace tres años pero aún le falta una actitud más asertiva. *Emprendedora* porque la está dejando de ser tradicional pero no ha alcanzado aún la condición de emprendedora. La variable *Serena* resultó positiva en ambas mediciones. La iglesia en general asume una actitud serena para enfrentar momentos de incertidumbre y su influencia en la USP es definitiva. y la variable *Ágil* mantuvo orientación negativa. Los procesos de la USP son aún engorrosos y las decisiones están muy concentradas, características de una institución burocrática.

En síntesis, la dimensión *Capacidad para el cambio*, experimentó una mejoría en la percepción de los participantes. La razones para esta conclusión son: cuatro de las ocho variables fueron percibidas claramente más positivas que el año 2007, una se mantuvo en las dos mediciones como positiva, dos dejaron de ser percibidas negativamente, sin llegar a al nivel de positivas y solamente una mantuvo la orientación negativa, como se explicó precedentemente.

La conclusión sobre la dimensión *Disposición al cambio*, derivada de la tabla 71, es que la variable *Resultados* cambió en sentido positivo, en las variables *Articulada* y *Creativa* se percibe que dejaron de ser negativas y la variable *Incluido* mantuvo su sentido negativo en ambas mediciones. *Resultados* porque los participantes percibieron que ahora la universidad privilegia más el logro de resultados que el simple cumplimiento de procedimientos. *Articulada* porque la universidad ha aumentado su disposición a integrar las funciones de sus diferentes unidades académicas pero aún no las ha articulado completamente. *Creativa*, porque ha mejorado su disposición para escuchar iniciativas que provienen del personal en general. *Excluido* porque el personal en general percibe que no es protagonista en la gestación de proyectos de cambio institucional.

No obstante, los resultados anteriores, para confirmar si hubo diferencias significativas entre la primera y segunda medición, se sometieron los datos a la prueba U-Mann Whitney con los siguientes resultados:

Tabla 72. Prueba U-Mann Whitney. Dimensión Capacidad para el cambio

	<b>Decidida</b>	<b>Tolerante</b>	<b>Serena</b>	<b>Interesada</b>
U de Mann-Whitney	36820.500	38132.000	36676.000	35760.000
W de Wilcoxon	63385.500	64697.000	63241.000	62325.000
Z	-2.898	-2.268	-2.927	-3.409
Sig. asintót. (bilateral)	.004	.023	.003	.001
	<b>Proactiva</b>	<b>Informada</b>	<b>Empren- dedora</b>	<b>Agil</b>
U de Mann-Whitney	36091.000	36733.500	33907.000	33516.000
W de Wilcoxon	62656.000	63298.500	60472.000	60081.000
Z	-3.248	-2.942	-4.308	-4.508
Sig. asintót. (bilateral)	.001	.003	.000	.000

a Variable de agrupación: Año

La tabla 72 registra que para todas las variables de la dimensión *Capacidad para el cambio* el valor  $p < 0,05$  lo que significa que hay diferencias significativas entre la primera y la segunda medición. Este resultado ratifica las conclusiones extraídas de la Tabla 71. Esto implica que la USP ha mejorado su capacidad de anticipación, como sugirieron los hechos señalados en el capítulo IV (pag. 109).

Tabla 73. Prueba U-Mann Whitney. Dimensión Disposición al cambio

	<b>Incluido</b>	<b>Resultados</b>	<b>Articulada</b>	<b>Creativa</b>
U de Mann-Whitney	34330.000	41133.500	37717.500	35880.500
W de Wilcoxon	60895.000	67698.500	64282.500	62445.500
Z	-4.108	-.801	-2.458	-3.354
Sig. asintót. (bilateral)	.000	.423	.014	.001

a Variable de agrupación: Año

En los resultados de la tabla 73 se observa que, excepto en la variable *Resultados*, el valor  $p < 0,05$  de las variables *Incluido*, *Articulada* y *Creativa* señala que se produjeron diferencias significativas entre la primera y la segunda medición. Esto implica que los resultados registrados en la tabla 71 se ratifican, es decir, significa que la universidad también ha mejorado su *Disposición para el Cambio*. Cabe destacar que la variable *Incluido*, si bien fue calificada negativamente en las dos mediciones, la intensidad de la respuesta en la segunda disminuyó. Se puede afirmar que el personal, en general percibe que fue tomado más en cuenta en el año 2010 que en el 2007, aunque no en el nivel que sería deseable.

### **Comparación entre la primera y segunda medición por grupos**

Para verificar si cada grupo expresó diferencias significativas en su percepción entre la primera y la segunda medición, se aplicó la prueba U-Mann Whitney.

Tabla 74. Prueba U-Mann Whitney. Capacidad para el cambio. Grupo Autoridades

	<b>Decidida</b>	<b>Tolerante</b>	<b>Serena</b>	<b>Interesada</b>
U de Mann-Whitney	200.500	193.000	162.000	162.500
W de Wilcoxon	500.500	493.000	462.000	462.500
Z	-.095	-.295	-.843	-1.109
Sig. asintót. (bilateral)	.924	.768	.399	.267
Sig. exacta [2*(Sig. unilateral)]			.420(a)	
	<b>Proactiva</b>	<b>Informada</b>	<b>Emprendedora</b>	<b>Agil</b>
U de Mann-Whitney	134.500	176.500	169.500	195.000
W de Wilcoxon	434.500	329.500	469.500	495.000
Z	-1.857	-.740	-.929	-.243
Sig. asintót. (bilateral)	.063	.459	.353	.808
Sig. exacta [2*(Sig. unilateral)]				

a No corregidos para los empates.

b Variable de agrupación: Grupos

El valor  $p > 0.05$  de la tabla 74 señala que la percepción de las *Autoridades* sobre las variables de la *Capacidad para el cambio* no experimentó variación significativa. Este grupo percibe que la universidad no ha mejorado su capacidad de cambiar entre la primera y la segunda medición. Además, el grupo percibe que ha jugado un papel pasivo en las decisiones de transformación institucional porque no ha participado activamente

Tabla 75. Prueba U-Mann Whitney. Disposición al cambio. Grupo Autoridades

	<b>Incluido</b>	<b>Resultados</b>	<b>Articulada</b>	<b>Creativa</b>
U de Mann-Whitney	160.500	166.000	153.500	185.500
W de Wilcoxon	460.500	466.000	453.500	485.500
Z	-1.169	-1.016	-1.357	-.508
Sig. asintót. (bilateral)	.242	.310	.175	.612

a Variable de agrupación: Personal

En la tabla 75 el valor  $p > 0,05$  señala que la percepción del grupo de *Autoridades* sobre las variables de la dimensión *Disposición al cambio*, si bien los resultados cuantitativos muestra una orientación positiva en la segunda medición, no hubo variaciones significativas entre las dos mediciones. Esto resultados ratifican las conclusiones extraídas de la tabla 74, es decir, se puede decir que este segmento de población se siente excluido en la gestación de los proyectos de cambio de la universidad

Tabla 76. Prueba U-Mann Whitney. Capacidad para el cambio. Grupo Docentes TC y MT

	<b>Decidida</b>	<b>Tolerante</b>	<b>Serena</b>	<b>Interesada</b>
U de Mann-Whitney	731.000	779.500	708.500	718.500
W de Wilcoxon	1326.000	1374.500	1303.500	1313.500
Z	-.502	-.025	-.728	-.624
Sig. asintót. (bilateral)	.616	.980	.467	.533
	<b>Proactiva</b>	<b>Informada</b>	<b>Emprendedora</b>	<b>Agil</b>
U de Mann-Whitney	696.500	758.000	630.500	674.000
W de Wilcoxon	1291.500	1353.000	1225.500	1269.000
Z	-.842	-.236	-1.490	-1.064
Sig. asintót. (bilateral)	.400	.814	.136	.287

a Variable de agrupación: Grupos

El valor  $p > 0.05$  de la tabla 76 para todas las variables consideradas, señala que en la percepción de los *Docentes TC y MT*, la dimensión *Capacidad para el cambio* no experimentó variaciones significativas entre la primera y la segunda medición. Este grupo, al igual que el grupo de las *Autoridades*, percibe que ha jugado un rol pasivo en las decisiones de transformación institucional porque no ha participado activamente.

Tabla 77. Prueba U-Mann Whitney. Disposición al cambio. Grupo Docentes TC y MT

	<b>Incluido</b>	<b>Resultados</b>	<b>Articulada</b>	<b>Creativa</b>
U de Mann-Whitney	591.500	755.000	717.000	635.500
W de Wilcoxon	1186.500	1836.000	1312.000	1230.500
Z	-1.878	-.266	-.638	-1.447
Sig. asintót. (bilateral)	.060	.791	.523	.148

a Variable de agrupación: Grupos

El valor de  $p > 0.05$  de la tabla 77 indica que los *Docentes TC y MT* tampoco cambiaron su percepción sobre la dimensión *Disposición al cambio* entre las dos mediciones. Esta dimensión es percibida más negativa que positivamente por este grupo porque no ha sido tomado en cuenta en los proyectos de transformación institucional, por tanto, siente que ha jugado un papel más de espectador que de protagonista.

Tabla 78. Prueba U-Mann Whitney. Capacidad para el cambio. Docentes TH

	<b>Decidida</b>	<b>Tolerante</b>	<b>Serena</b>	<b>Interesada</b>
U de Mann-Whitney	6397.500	7272.000	6684.500	6107.500
W de Wilcoxon	9400.500	10275.000	9687.500	9110.500
Z	-2.834	-1.435	-2.380	-3.295
Sig. asintót. (bilateral)	.005	.151	.017	.001
	<b>Proactiva</b>	<b>Informada</b>	<b>Empren- dedora</b>	<b>Agil</b>
U de Mann-Whitney	6202.000	6235.500	6138.500	6054.000
W de Wilcoxon	9205.000	9238.500	9141.500	9057.000
Z	-3.143	-3.096	-3.245	-3.385
Sig. asintót. (bilateral)	.002	.002	.001	.001

a Variable de agrupación: Grupos

Según la tabla 78 el valor  $p < 0.05$  para todas las variables, excepto para *Tolerante*, indica que el grupo de *Docentes TH* expresó cambios significativos en la percepción de la cultura entre la primera y la segunda medición, con relación a la dimensión *Capacidad para el cambio*. Todos los cambios fueron en sentido positivo. Como se señaló reiteradamente, este segmento de población dedica menos tiempo a la Universidad que los grupos anteriores, en consecuencia, si bien no fue protagonista de las decisiones del cambio, percibe que la universidad está aumentando su capacidad de cambio por los resultados evidenciados de las decisiones institucionales.

Tabla 79. Prueba U-Mann Whitney. Disposición al cambio. Docentes TH

	<b>Incluido</b>	<b>Resultados</b>	<b>Articulada</b>	<b>Creativa</b>
U de Mann-Whitney	6211.000	7626.500	6638.500	6655.000
W de Wilcoxon	9214.000	10629.500	9641.500	9658.000
Z	-3.129	-.860	-2.443	-2.417
Sig. asintót. (bilateral)	.002	.390	.015	.016

a Variable de agrupación: Grupos

Según la tabla 79 el valor  $p < 0.05$  para todas las variables, excepto para *Resultados*. Esto significa que en el grupo de *Docentes TH* se produjeron cambios significativos entre la primera y la segunda medición en la *Disposición al cambio*. Esto probablemente se debe a que este grupo percibe que la USP está logrando resultados sinérgicos como producto de las acciones conjuntas de las diferentes unidades de trabajo. Además, por primera vez este grupo tuvo la oportunidad de hacer conocer sus ideas en eventos académicos que nunca se habían llevado a cabo. Así se puede explicar que la percepción de las variables *Articulada*

y *Creativa* sea más positiva en la segunda que en la primera medición. No obstante, la variable *Incluido* no cambió su orientación negativa porque este grupo no participó de las decisiones de transformación institucional, sin embargo los resultados muestran que hubo una disminución en la intensidad negativa.

Tabla 80. Prueba U-Mann Whitney. *Capacidad para el cambio*. Personal Administrativo

	<b>Decidida</b>	<b>Tolerante</b>	<b>Serena</b>	<b>Interesada</b>
U de Mann-Whitney	4035.500	3857.500	4312.500	4205.000
W de Wilcoxon	8595.500	8417.500	8872.500	8765.000
Z	-1.498	-1.968	-.774	-1.053
Sig. asintót. (bilateral)	.134	.049	.439	.293

	<b>Proactiva</b>	<b>Informada</b>	<b>Empren dedora</b>	<b>Agil</b>
U de Mann-Whitney	4446.000	4105.500	3837.000	3936.500
W de Wilcoxon	9006.000	8665.500	8397.000	8496.500
Z	-.423	-1.316	-2.016	-1.761
Sig. asintót. (bilateral)	.673	.188	.044	.078

a Variable de agrupación: Grupos

Según la tabla 80, en la que el valor  $p > 0.05$ , excepto en las variables *Tolerante* que y *Emprendedora* que cambiaron en sentido positivo, el *Personal Administrativo* no manifestó variaciones significativas entre las dos mediciones en los que respecta a la *Capacidad para el cambio*. En general, este grupo percibió positivamente las variables de esta dimensión en ambas mediciones. En general, se puede explicar este resultado porque el personal administrativo delibera menos que el personal académico. Sus funciones le exigen una conducta más militante que disidente, situación que no acontece con las autoridades ni docentes.

Tabla 81. Prueba U-Mann Whitney. *Disposición al cambio*. Personal Administrativo

	<b>Incluido</b>	<b>Resultados</b>	<b>Articulada</b>	<b>Creativa</b>
U de Mann-Whitney	4125.500	4602.000	4361.500	4163.000
W de Wilcoxon	8685.500	9355.000	8921.500	8723.000
Z	-1.263	-.014	-.643	-1.163
Sig. asintót. (bilateral)	.207	.988	.520	.245

a Variable de agrupación: Grupos

Según la tabla 81, el valor  $p > 0.05$ , para todas las variables de la dimensión *Disposición al cambio* indica que el *Personal Administrativo* no percibió cambios significativos entre las dos mediciones. Como se señaló anteriormente, las funciones que cumple este grupo le exigen acatar más disciplinadamente las decisiones institucionales, por tanto, en ambas mediciones expresó estar dispuesto a la transformación y percibe que los otros grupos también lo están.

## **Capítulo VII. DISCUSIÓN**



Una de las opciones para estudiar a una organización de cualquier índole es adoptar el enfoque de la cultura organizacional, no obstante, su aplicación es uno de los retos más difíciles y complejos porque son innumerables las variables que afectan el desenvolvimiento institucional y las formas de explicarlo.

Entre las décadas de los ochentas y noventas han surgido la mayoría de las teorías sobre la cultura organizacional, teorías que generalmente se han alineado a dos orientaciones diferentes. La primera se concentró en la extrapolación del concepto de cultura desde la antropología, lo que significó estudiar el desempeño organizacional a partir del análisis de ritos, mitos, leyendas, hábitos, ceremonias, valores, creencias, expresiones y producciones materiales, vigentes en la organización. Los estudios bajo este enfoque debían adoptar metodologías más descriptivas que explicativas porque llevan consigo el significado implícito de que no hay culturas buenas ni malas, sino simplemente diferentes. Los autores que aportaron más a esta vertiente fueron Schein (1989), Abravanel y cols (1992), Etkin y Schvarstein (1992), Fimmen (1995), Kreitner y Kinicki (1996), Sturges (1997), Mody y Noe (1997), y Siliceo, Casares y Gonzales (1999).

Una segunda orientación surge de la necesidad de realizar diagnósticos en las organizaciones, del tipo consultoría de empresas, en las que se busca identificar debilidades y fortalezas de la gestión institucional e identificar oportunidades de mejora para recomendar cursos de acción, de modo que la organización transite desde donde se encuentre, según el diagnóstico preliminar, hasta alcanzar una *cultura ideal*, según el modelo que se haya adoptado. En esta orientación los conceptos referidos a ritos, símbolos, hábitos, costumbres y expresiones materiales, importantes en el sentido antropológico de la cultura, no tienen el mismo valor que en el primer enfoque.

Este segundo enfoque de las teorías sobre cultura organizacional tiene un carácter prescriptivo, es decir, la aplicación de los modelos busca caracterizar a la cultura de la organización como buena o mala, positiva o negativa, o en transición entre uno u otro extremo. Esto significa que el diagnóstico de la gestión institucional, a través de un modelo, debe proporcionar indicios suficientes para que la organización siga un curso de acción hacia una imagen-objetivo ideal (cultura buena), a partir de la situación en la que se

encuentra. Los autores que aportaron más a este enfoque fueron Deal y Kennedy (1982), Schwart y Davis (1986) Kotter y Heskett (1992), Herminda, Serra y Kastika (1993), Hersey, Blanchard y Johnson (1998), Schneider (1999), Cameron y Quinn (1999) y Goffee y Jones (2001).

Una particularidad del enfoque prescriptivo es que la mayoría de las teorías son representadas gráficamente en forma bidimensional, con un eje vertical y otro horizontal, dando lugar a cuatro tipos de cultura, en los que se puede distinguir claramente *la cultura mala, la buena y las que se encuentran en el medio de ellas*.

En otra interpretación de los enfoques descriptivo y prescriptivo de la cultura se puede decir también que el primero tiene una concepción global, general o integral de la organización, en cambio el segundo tiene una concepción con mayor énfasis en los detalles.

La metáfora *la cultura es a la organización lo que la personalidad es a la persona*, sugiere que una forma convencional para caracterizar a la organización es a través de sus *rasgos de personalidad*, especialmente cuando se busca hacer un diagnóstico para propósitos específicos. En la teorías sobre la personalidad, un rasgo es un constructo expresado en un continuo (extrovertido-introvertido, dominante-sumiso, prolijo-desprolijo, realista-idealista, etc.). Las teorías descriptivas de cultura organizacional no son sustancialmente diferentes, en cuanto a rasgos se refieren. Así la gestión de una organización puede caracterizarse por ser abierta o cerrada, ágil o burocrática, creativa o mecánica, decidida o indecisa, etc. En este sentido, en estudios sobre el desempeño organizacional es más práctico, y por tanto más conveniente, identificar los rasgos de la cultura que caracterizan a la gestión de la organización para clasificarla como buena, mala o en transición. En este contexto, los teóricos de la cultura se han esmerado en agrupar los rasgos de la cultura en dimensiones. Este es el caso del modelo de Hersey, Blanchard y Johnson (1998) utilizado en el presente estudio, que no es sustancialmente distinto de los modelos de Deal y Kennedy (1982), Schwart y Davis (1986) Kotter y Heskett (1992), Herminda, Serra y Kastika (1993), Schneider (1999), Cameron y Quinn (1999) y Goffee y Jones (2001).

Esta investigación surgió precisamente como una necesidad de conocer los rasgos buenos y malos de la gestión institucional de la Universidad objeto de estudio, por eso adoptó el enfoque prescriptivo, privilegiando la necesidad instrumental por encima del vigor conceptual que representa el significado antropológico de la cultura.

### **Rol de la universidad**

Un tema de debate interminable entre intelectuales, especialmente entre los gobernantes y entre los que pertenecen a la comunidad universitaria, se refiere a si la Universidad debería adaptarse a la realidad circundante o debe ser un agente que promueva el cambio de dicha realidad. La respuesta no es sencilla ni es propósito de este estudio dilucidar esta cuestión. Sin embargo, un concepto que ayudó a resolver esta dicotomía en el marco de los alcances del estudio, es el relacionado con la naturaleza de las universidades. En este sentido, se puede decir que hay universidades que surgieron con la misión de formar profesionales y hacer extensión social e investigación para generar nuevos conocimientos. Entre ellas se encuentran las universidades estatales, en su mayoría. Otras, nacieron por la necesidad de responder a un mercado laboral insatisfecho. Entre ellas se encuentran mayormente las universidades privadas que tienen la misión principal de formar profesionales, donde las actividades de extensión social e investigación son subalternas. Se puede decir que esta es la realidad de la universidad privada en Bolivia.

Tomando en consideración lo último señalado, los elementos del entorno no tienen la misma influencia ni la misma importancia para todas las universidades. Así, si bien la realidad tecnológica, económica, política y social es la misma para todas ellas, no tienen la misma importancia para todas ellas. Por ejemplo, la universidad pública no le asigna la misma importancia a la competencia interuniversitaria que la universidad privada. Una expresión de lo dicho es que la oferta de cupos en la universidad pública boliviana es limitada, dado su carácter de gratuidad. En este sentido la oferta tiene gran demanda en los jóvenes bachilleres, en consecuencia, la universidad pública admite un número limitado de estudiantes de un contingente numeroso de postulantes, a través de diversas pruebas de selección. Este no es el caso de la universidad privada que busca ampliar el número de estudiantes, búsqueda que implica disputar el mismo mercado de futuros universitarios con

las demás universidades, por tanto, busca competir en oferta, precios y calidad de la enseñanza.

Por otra parte, la universidad pública boliviana es financiada con recursos del estado, en cambio, la base del financiamiento de la universidad privada se encuentra en la matrícula. Aquí se encuentra la razón por qué las universidades privadas privilegian la atención de las necesidades del mercado de profesionales y no ofertan carreras profesionales poco o nada rentables, como son filosofía, literatura, antropología y artes en general.

En estos conceptos se halla la razón de la elección del tema de esta investigación y del modelo de cultura, para que, a partir de un diagnóstico, permitiera identificar las oportunidades de mejora de la gestión institucional, para aumentar su eficacia y responder mejor al entorno, especialmente a los desafíos que supone disputar el mercado con la competencia.

### **Factores para el cambio**

Sobre la base de los antecedentes documentales analizados al inicio de la investigación, se puede decir que hasta el 2007 la USP había experimentado una inercia institucional que se tradujo principalmente, pero no exclusivamente, en la pérdida de alumnado (ver Figura 20), con el añadido de que la competencia de otras universidades privadas era creciente. Dos de los tres procesos de autoevaluación institucional (1997-1998 y 2003-2004) coincidieron en identificar las mismas debilidades y deficiencias que la institución debía superar y las potencialidades que debía desarrollar, no obstante, ambas evaluaciones no produjeron acciones de cambio significativas en la Universidad. A partir de la tercera autoevaluación (2006-2007) recién adoptó un conjunto de decisiones que implicaron cambios orientados al mejoramiento de la gestión institucional.

Una explicación plausible sobre los factores que incidieron y presionaron para que la USP adopte las decisiones de cambio es la siguiente:

*Factores externos.* Como señalan Fordyce y Weil (1976), Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001), Guizar (1998) Chiavenato (2004), los cambios en el entorno constituyen un elemento de influencia importante para que las organizaciones cambien. En este sentido, la USP ha sentido la influencia de: a) el nuevo modelo político, económico y social que busca implantar en Bolivia el Movimiento al Socialismo (MAS) desde su asunción al gobierno nacional (2006). Este cambio en el contexto implica transitar de un estado de corte neoliberal a un estado socialista. La transición está afectando a todas las instituciones que conforman el Estado y por supuesto que la universidad no puede estar al margen de la necesidad de adaptarse a la nueva realidad del contexto nacional; b) la corriente internacional referida al mejoramiento de la calidad de la educación superior ha presionado también para que las universidades en general ingresen en un proceso de autoevaluación, con propósitos de acreditación internacional. Las universidades de Bolivia sintieron la necesidad de incorporarse a esta corriente y esto parece haberle inducido a la USP a brindar más atención e importancia al último de los tres procesos de autoevaluación (2006-2007) que a los anteriores, adoptando decisiones destinadas a superar las debilidades y deficiencias encontradas en la gestión institucional.

*Factores internos.* De acuerdo con Schein (1994) el cambio tiene la finalidad de lograr una cultura contribuyente a la efectividad de la propia organización, en consecuencia, si la universidad, a través de las autoevaluaciones, tomó conciencia de sus debilidades y sus deficiencias, era indispensable la transformación de su gestión. Fordyce y Weil (1976) indican que la responsabilidad para el cambio es de la Alta Dirección o Dirección Estratégica. Robbins y De Cenzo (1996) señalan que el cambio cultural puede producirse cuando hay nuevos líderes, porque los nuevos directivos aportan valores nuevos. Esta situación se produjo en la USP porque en el periodo 2007-2010 designó a un nuevo Rector, a un nuevo Director Financiero y a un nuevo Director de Recursos Humanos, que, juntamente con el Director Académico, constituyen el total de la Dirección Estratégica de la Universidad.

El nuevo equipo de Dirección Estratégica adoptó como suya la visión institucional proclamada en el 2006, que tuvo escaso o ningún impacto en el momento de su proclamación. De acuerdo con Senge (1998), la visión pudo haberse convertido en una fuerza de poder impresionante, porque fue lo suficientemente convincente como para

lograr respaldo de más personas, dejando de ser una abstracción para ser palpable y el personal comenzó a percibirla como si realmente existiera. Sobre la base de la visión un equipo de intelectuales formuló tanto el Nuevo Modelo Académico (2008) como el Plan Estratégico Institucional (2009-2012). Es de suponer que antes del Plan Estratégico, las decisiones institucionales fueron reactivas más que proactivas. Con la formulación de los dos documentos mencionados la Universidad evidenció síntomas mejora en su capacidad de gestión, a través del mejoramiento de su capacidad de anticipación a los acontecimientos (Reyes Ponce, 1992, Gómez-Ceja, 1994, Fayol en Strategor, 1995, Chiavenato, 2002a y 2002b, Koontz y Weihrich, 2004)

Por otra parte, la designación de las nuevas autoridades exigió también cambios en la estructura de poder; de la centralización excesiva hacia una progresiva descentralización. Esto se expresó en la modificación de la organización administrativa, con la creación de una nueva facultad, otra proyectada para el corto plazo y una Unidad Especializada en la Administración de Recursos Humanos. Con ello, y concordante Koontz y Weihrich, 1994, Gómez-Ceja, 1994, Ranson, Hining y Greenwood en Gibson, Ivancevich y Donnelly, 2001 y Chiavenato 2002a, la Universidad transformó su capacidad administrativa de gestión para lograr resultados positivos.

La descentralización trajo consigo una mejora de la capacidad para capitalizar las contribuciones individuales. Esta situación se vio favorecida con el mejoramiento de la comunicación interna. Según Koontz y Weihrich (1994) cuando en una institución aumenta la descentralización, debe aumentar también la comunicación para controlar los resultados. No obstante, este mejoramiento parece haberse producido más en los cuadros superiores que en la línea media y el personal de base, porque estos segmentos no perciben aún un mejoramiento efectivo de la comunicación bidireccional. El personal subalterno no se siente más incluido que antes, como reflejan los resultados cuantitativos.

La designación de nuevas autoridades conllevó también un cambio positivo en la capacidad institucional para dirigir. Al implantar la nueva administración el Plan Estratégico 2009-2012, el personal en general pudo percibir que su accionar tenía una dirección más clara (Mondy y Noe, 1997, Robbins, 2004, Koontz y Weihrich, 2004) y aumentó su confianza en el equipo de Dirección Estratégica. Se puede señalar que la

---

implantación del Plan Estratégico 2009-2012 se tradujo también en mayor facilidad para monitorear el cumplimiento de los objetivos, como postulan Koontz y O'Donnell (1975)

### **Significado de los cambios**

Afirmar que hubo un cambio trascendental en la cultura de la Universidad entre las dos mediciones es inapropiado. Es más apropiado decir cuánto cambiaron las dimensiones de la cultura y, más precisamente, cuánto cambiaron las variables comprendidas en ellas, en la percepción de los grupos estudiados. Para encontrar explicaciones plausibles a los cambios, es preciso relacionar los resultados hallados en la investigación con los grupos estudiados.

Una primera revisión de los resultados muestra que los cambios no tuvieron un significado similar para todos los grupos estudiados. Las *Autoridades* y los *Docentes TC y MT*, mantuvieron una percepción negativa sobre la gestión institucional en las dos mediciones, mientras que el grupo conformado por el *Personal Administrativo*, por el contrario, mantuvo una percepción positiva en las dos mediciones. Por su parte, el grupo de *Docentes de Tiempo Horario* cambió su percepción de negativa a positiva en el periodo considerado. Como señalan Mondy y Noe (1997), la pertenencia a un grupo condiciona la conducta y la percepción individual de los miembros del grupo. Bajo este concepto se puede entender el por qué difieren los resultados desagregados por grupo. Por ejemplo, una explicación razonable del por qué el grupo de *Autoridades* presenta resultados más negativos o pesimistas que otros grupos se encuentra en que las decisiones institucionales en el periodo 2007-2010 fueron adoptadas por la Dirección Estratégica, sin la consulta o intervención de los demás estamentos de la universidad, incluyendo a las *Autoridades*. A ello se añade que, en general, este último grupo no tiene amplias atribuciones, por tanto, su capacidad de decisión sobre los asuntos relativos a la gestión institucional está muy limitada a asuntos operativos inherente a su área de competencia, en consecuencia, es posible que este grupo se sienta más espectador que protagonista de los cambios institucionales.

La situación desde el punto de vista del grupo de *Docente TC y MT*, no es sustancialmente diferente. Este grupo está conformado por una comunidad de intelectuales

que dedica casi el cien por ciento de su tiempo laboral a impartir cátedra y, prácticamente, no tiene injerencia en la gestión institucional, en consecuencia, parece sentir el marginamiento de las decisiones institucionales, del mismo modo que el grupo de *Autoridades*. Además es necesario considerar que cada intelectual que ha hecho de la docencia su segunda profesión, tiene una visión particular de lo que debería ser la institución, que no coincide necesariamente con lo que la Universidad es en la realidad.

La percepción del grupo de *Docentes TH*, es diferente. Se debe reiterar que quienes conforman este grupo, habitualmente son profesionales que dedican su tiempo marginal a la Universidad, por tanto, si no son tomados en cuenta en las decisiones institucionales, no se sienten tan afectados los grupos antes mencionados. Además, por el tiempo que dedican a las actividades académicas, los *Docentes TH* no están involucrados con el día a día de la Universidad ni tienen un conocimiento muy amplio de la gestión institucional, por tanto su opinión parece ser menos crítica que la de los otros grupos. En este razonamiento se puede encontrar el por qué los resultados de este grupo son más positivos u optimistas que los demás. En los resultados sobre algunas variables, su percepción tuvo un peso específico definitivo en los resultados consolidados, ocasionando que apareciera como mejora significativa de la variable en la segunda medición.

La situación del grupo *Personal Administrativo* también es diferente. Como se puede intuir, por la naturaleza de su trabajo, este segmento del personal se encuentra habitualmente *a disposición de la Universidad*. En función de esta característica, los miembros de este grupo parece no afectarles no ser tomados en cuenta en las decisiones institucionales y ven con buenos ojos los cambios que se producen en el interior de la Universidad.

### **Capacidad de cambio versus Disposición al cambio**

Los resultados de la investigación muestran que la Universidad ha mejorado más su *Capacidad de cambio* que su *Disposición al cambio*. En el punto precedente puede encontrarse un concepto que permite explicar esta situación, es decir, se puede suponer que los principales actores del claustro universitario (*Autoridades, Docentes TC, MT y TH*), no se sienten incluidos en las decisiones institucionales, por tanto no están dispuestos al

cambio. Según Davis y Newstrom (1991), De Faría (1995), Kreitner y Kinicki (1996), los cambios institucionales pueden ser percibidos como una amenaza por quienes no se sienten involucrados en el proceso e inclusive pueden desacreditarlo, retardarlo o impedirlo. Es posible que éste sea el caso.

Por otra parte, es importante considerar que la teoría de Hersey, Blanchard y Johnson (1998) no establece si la *Capacidad de cambio* es igualmente importante que la *Disposición al cambio* o una de estas dimensiones es más importante que la otra. En las teorías bidimensionales de Deal y Kennedy (1982), Schwartz y Davis (1992), Etkin y Schvarstein (1992), Kotter y Heskett (1992), Herminda, Serra y Kastika (1993), Hersey, Blanchard y Johnson (1998) Schneider (1999), Cameron y Quinn (1999) Goffe y Jones (2001) es común no pronunciarse sobre cuál de las dos dimensiones es la más importante. No obstante, Der Erve (1990), Stewart (1992), Robbins (1996) y Desslet (2001), cuando se refieren al proceso de cambio, señalan que el compromiso del personal es un elemento clave para que el cambio tenga éxito y no hacen alusión a la capacidad para cambiar. Estos autores sugieren de alguna manera que la *Capacidad para cambiar* es una variable dependiente de la *Disposición para hacerlo*. En otras palabras, la capacidad para cambiar se puede mejorar si en la institución hay disposición al cambio. pero es más difícil mejorar la disposición al cambio aunque la institución tuviera capacidad para hacerlo.

## Utilidad de los rasgos culturales

El modelo de cultura organizacional de Hersey, Blanchard y Johnson (1998) es una derivación de su conocida *teoría del liderazgo situacional*, que establece dos dimensiones de comportamiento de los subordinados a un líder que condicionan, a su vez, el comportamiento de éste. Las dimensiones son *Capacidad* y *Disposición*. La teoría de liderazgo tiene un enfoque prescriptivo porque busca la identificación del estilo de dirección apropiado, en función de la situación.

En esta parte se discute los resultados encontrados sobre cada atributo, variable o rasgo particular de la personalidad institucional, tomando en consideración las dos dimensiones del modelo adoptado para el estudio. En este contexto es necesario reiterar que el significado de las respuestas numéricas de los sujetos es convencional porque cumple el propósito de medir los cambios que experimentó la cultura de la Universidad según la percepción de los sujetos de investigación.

La tabla 71, que resume los resultados cuantitativos registrados en las dos mediciones, señala cuatro posibilidades en la orientación de las respuestas: *negativa*, *intermedia* y *positiva*, además de indeterminada, cuando las respuestas se distribuyeron de forma similar entre las tres opciones. Sin embargo, esta última prácticamente es equivalente a la intermedia porque ambas no señalan cuál es la orientación de las respuestas. Tomando en cuenta este concepto, entre la primera y la segunda medición se encontraron cambios de diferente magnitud, sin embargo, en ningún caso se registró un cambio en sentido negativo, lo que sugiere que las decisiones institucionales han sido plausibles en la percepción de los sujetos de investigación. En los puntos siguientes se procura explicar las razones del cambio en cada rasgo cultural.

Sobre la variable *Decidida/Vacilante*. Esta variable hace referencia a la forma decidida con la que encara la Universidad los cambios institucionales. La primera medición muestra una frecuencia más alta en la percepción negativa que en las opciones intermedia y positiva. En la segunda medición esta variable tiene una orientación intermedia. El resultado final sugiere que los sujetos de investigación aún no están convencidos de la capacidad de decisión de la Universidad. Siguiendo a Etkin y Schvarstein (1992), esto

puede representar que la cultura de la Universidad, no obstante los cambios efectuados por la Dirección Estratégica, proyecta este atributo como un rasgo débil porque sus elementos no son compartidos con la misma intensidad por todos los sujetos. Según Kotter y Heskett (1992), este atributo correspondería a una *cultura inadaptada* porque no se trataría de una institución proactiva ni tomadora de riesgos. En el modelo de Hersey Blanchard y Johson (1998), significa que esta variable ha dejado de ser negativa pero aún no expresa una tendencia clara en el continuo de la dimensión *Capaz-Incapaz*.

Analizando los resultados por grupos, se puede observar que prácticamente no hubo variaciones entre ellos. De esta manera se puede afirmar que las decisiones adoptadas por la Universidad no representan aún su capacidad para enfrentar los desafíos que le plantea el entorno, de manera convincente.

Sobre la variable *Tolerante/Intolerante*. Esta variable hace referencia a la tolerancia con que la Dirección Estratégica de la Universidad enfrenta las ambigüedades propias de los procesos de cambio institucional. La primera medición muestra una frecuencia más alta en la percepción intermedia que en las opciones positiva o negativa. En la segunda, esta variable muestra una tendencia positiva, lo que significa un mejoramiento de la variable en la consideración de los sujetos.

Para Schneider (1999) el factor *Tolerancia* es un atributo propio de cultura *Cultivo* porque privilegia la realización de ideas, valores y propósitos de orden trascendental, implica ser tolerante con la ambigüedad que presenta la realidad organizacional. Cameron y Quinn (1999) señalan que este es un atributo de la cultura *Innovación*, modelo en el que el rol de la Alta Dirección es estimular el conocimiento, el riesgo y la creatividad.

A pesar de lo señalado, el grupo de *Autoridades*, así como el de los *Docentes TC y MT* y *TH*, en la primera medición percibió esta variable en forma intermedia y en la segunda medición no cambió su percepción, lo que representa que estos tres grupos dudan de la actitud tolerante de la Universidad. En cambio, el *Personal Administrativo* tuvo una percepción distinta. En la segunda medición este último grupo percibió esta variable de manera positiva, con el añadido de que en el conjunto de resultados, la percepción de este

grupo tuvo más gravitación que el resto, provocando que los resultados consolidados muestren un cambio en sentido positivo.

Es posible suponer que todas las universidades adoptan una actitud *Tolerante* respecto a las ambigüedades que traen consigo los cambios en su entorno, en consecuencia, los resultados sobre esta variable, no parecen estar reñidos con la lógica.

Sobre la variable *Serena/Intranquila*. Esta variable hace referencia a la forma cómo la Dirección Estratégica de la Universidad enfrenta los momentos de incertidumbre, propios del desarrollo de la gestión institucional. Para extraer significados de los resultados cuantitativos, es necesario considerar en primer término que la Iglesia es una institución que habitualmente adopta una actitud *Serena* en periodos y situaciones de incertidumbre. Este atributo es extensible a todas sus instituciones dependientes, incluida la Universidad. En este sentido, no es extraño que en las dos mediciones esta variable haya sido positivamente valorada por todos los grupos

Es posible interpretar también *Serenidad* como equivalente a *pasividad*, porque esta analogía ayudaría a explicar las escasas acciones de cambio que se produjeron en la Universidad antes de la primera medición, indicios de que tenía hasta el 2007 una *Cultura Inadaptada* (Kotter y Heskett, 1992) o *Cultura Cerrada* (Mondy y Noe, 1997), característica de organizaciones burocráticas que manifiestan una parálisis estratégica y una lentitud operativa (Herminda, Serra y Kastika, 1993). Los resultados de la primera medición tienden a confirmar esta hipótesis.

Sobre la variable *Interesada/Indiferente*. Esta variable hace referencia al interés que siente el personal para hacer nuevas propuestas o proyectos de trabajo. El análisis por grupos indica que los *Docentes TH* sintieron más interés al respecto que *Autoridades*, *Docentes TC* y *MT* y *Personal Administrativo*. Según Etkin y Schvarstein (1992) esta percepción disímil de los grupos constituiría un indicio de la existencia de una cultura débil porque la percepción de esta variable no es compartida en la misma magnitud por todos los grupos. Robbins (2004) coincide con esta visión cuando se refiere a la intensidad con la que las creencias son compartidas por todos. Como se señaló en varias partes del escrito, los *Docentes TH* dedican su tiempo marginal a la universidad. En este sentido, es probable

que este grupo tenga la creencia de que la Universidad realmente se encuentra *Interesada* en sus propuestas o proyectos. Los demás grupos no concuerdan con esta percepción, debido a que pasan más tiempo en la institución y esto permite suponer razonablemente que su opinión está sustentada en más vivencias que el primer grupo nombrado.

Sobre la variable *Proactiva/Pasiva*. Esta variable hace referencia a la actitud de la Universidad frente a la necesidad de ampliar la red de relaciones interinstitucionales. Este atributo es reconocido por Schein (1989) cuando se refiere a la naturaleza de la actividad humana. Para Kotter y Heskett (1992) este atributo es característico en una *cultura adaptativa*. Los resultados de la segunda medición muestran que la variable pasó de tener una orientación indeterminada a positiva, no obstante, como en el caso de la variable anterior, el grupo de *Docentes TH* influyó más en los resultados consolidados que los demás grupos. Esta particularidad invita a dudar razonablemente sobre si la Universidad es efectivamente *Proactiva* porque es la percepción particular del grupo que menos tiempo le dedica a la universidad y prácticamente no tiene ninguna injerencia en la gestión institucional.

Sobre la variable *Informada/Desinformada*. Esta variable hace referencia a la capacidad de la Universidad sobre las necesidades y expectativas de los clientes/usuarios actuales y potenciales, para actuar en consecuencia. Para Silíceo, Casares y González (1999) la comunicación e información es uno de los procesos más importantes en términos de la cultura. En la primera medición esta variable no tenía una orientación determinada, en cambio, en la segunda, fue percibida positivamente. Nuevamente fueron los *Docentes TH*, los que más influyeron sobre los resultados consolidados, con la connotación que esto implica. El resultado se puede atribuir a que la Universidad, en los últimos tres años ha realizado más encuestas con el público interno y externo que en los años anteriores. Parte del proceso de autoevaluación, con fines de acreditación, ha significado hacer *estudios del contexto*, que ha supuesto necesariamente la realización de entrevistas y encuestas a profesionales, instituciones y público en general del entorno institucional.

Sobre la variable *Emprendedora/Tradicional*. Esta variable hace referencia al estilo de gestión de la Universidad frente a la realidad imperante en el tiempo actual. La primera medición mostró un resultado negativo mientras que en la segunda medición la orientación

dejó de ser negativa sin llegar a ser positiva. Este cambio ligero se puede atribuir a los *Docentes TH* y *Personal Administrativo* cuyas respuestas tuvieron mayor peso específico en los resultados consolidados. Desde el punto de vista de la naturaleza humana la organización puede ser pro-activa, re-activa o pasiva (Schein, 1989). Los resultados cuantitativos conllevan el significado de que los grupos estudiados no están persuadidos aún de que la Universidad sea *Emprendedora*. Para Kotter y Heskett (1992) una cultura adaptativa valora a los emprendedores. Este no parece ser el caso de la Universidad porque los cambios producidos no han convencido totalmente a los actores internos de que la Universidad tenga este atributo.

Sobre la variable *Ágil/Burocrática*. Esta variable se refiere a la velocidad con la que se resuelven los problemas operativos de gestión. Para Mondy y Noe (1997) entre los factores internos que afectan o influyen en la cultura se encuentra el tamaño y la complejidad de la organización. Afirman que las instituciones grandes tienden hacia un alto grado de especialización de las funciones de sus unidades internas y a la despersonalización de las relaciones entre el personal. Tienden también a utilizar normas, reglamentos y procedimientos para programar el desempeño individual. Todos estos atributos producen *Burocracia* en una organización. Mondy y Noe señalan además que las instituciones grandes se caracterizan por el grado de descentralización del poder y la autonomía y libertad que tienen las unidades internas para tomar decisiones. En forma complementaria, Abravanel y cols. (1992) consideran que el *Sistema Socio-Estructural* influye sobre el *Sistema Cultural*, por tanto, es posible suponer que, dado el tamaño y complejidad que tiene la Universidad, sea una *organización burocrática*. Los resultados de las dos mediciones confirman esta hipótesis porque, además de ser una organización poco ágil, el poder en la Universidad está muy concentrado y las unidades internas no tienen autonomía para tomar decisiones. Los diferentes grupos, excepto los *Docentes TH*, perciben a la Universidad como una entidad *burocrática*. Para interpretar la percepción de los *Docentes TH* es necesario reiterar que este grupo no está tan expuesto a la gestión de la universidad como los demás grupos.

Sobre la variable *Incluido/Excluido*. Esta variable se refiere al sentimiento de inclusión que experimenta el personal en los procesos de gestación de proyectos de cambio institucional. Es preciso señalar que esta variable dio resultados negativos en las dos

mediciones en los grupos excepto los *Docentes TH*, posiblemente porque no sienten la necesidad de ser incluidos en los proyectos de cambio como los demás. Estos resultados representan también que, no obstante que el personal en general percibió mejora en la capacidad de cambio en la universidad, no ha sido tomado en cuenta en el momento de la gestación de los proyectos de cambio. Para Kotter y Heskett (1992), cuando el personal no identifica problemas ni aporta soluciones, es decir, cuando el personal no se siente incluido, se manifiesta un síntoma de una *organización enferma* o *inadaptada* al medio. Mondy y Noe (1997) amplían este concepto al señalar que el personal en general hace simplemente como que trabaja y hace lo que se le dice, más por responsabilidad individual que por compromiso con la institución. Este último, es un atributo de una *cultura cerrada*. Para Schneider (1999), no tomar en cuenta la participación de la gente en la gestión es una característica de la *dimensión impersonal*, que es propio la *cultura control* o *competencia*.

Sobre la variable *Resultados/Procedimientos*. Esta variable se refiere a la importancia que le da la organización a los resultados más que a los procedimientos o viceversa. Los resultados sobre esta variable muestran un mejoramiento entre la primera y la segunda medición en todos los grupos. La variación que se presenta es de intensidad, es decir, en la primera no tenía una orientación definida pero en la segunda aparece como claramente positiva, lo cual representa un mejoramiento en opinión de los sujetos. Para Drucker (1993) el énfasis en los resultados caracteriza a una gestión eficaz. Para Schneider (1999) el énfasis en *Resultados* es un atributo de la cultura *Competencia* más que de otro tipo de culturas. Mientras que para Herminda, Serra y Kastika (1993) este atributo pertenece al modelo de cultura *Emprendedora*. Para Goffee y Jones (2001) el énfasis en *Resultados* es un atributo de la dimensión *Solidaridad*, propio de una *Cultura Emprendedora*.

Sobre la variable *Articulado/Desarticulado*. Esta variable se refiere al grado de integración en las actividades que debería haber entre las diferentes unidades académicas. Los resultados de la primera medición muestran una orientación negativa y en la segunda, no tienen una tendencia definida. Respecto a la articulación, Etkin y Schvarstein (1992) sugieren que este atributo caracteriza a la *Cultura Desconcentrada* en la que cada unidad tiene autodeterminación e independencia de las demás, por tanto tiene sus propios rasgos culturales. La evidencia empírica sugiere que cada unidad de trabajo de la Universidad, llámese, facultad, departamento o carrera, tiende a actuar en forma independiente de sus

similares, lo que puede haber dado una sensación de desarticulación institucional a los sujetos de investigación, excepto a los *Docentes TH* por el conocimiento limitado que tienen estos del funcionamiento institucional.

Sobre la variable *Creativa/Mecánica*. Esta variable se refiere a las oportunidades que brinda la organización al personal para que contribuya con iniciativas para beneficio institucional. Para Silíceo, Casares y Gonzales (1999), este es un rasgo importante en la cultura de una organización. Para Kotter y Heskett (1992) es un atributo de una cultura adaptativa. Para Mondy y Noe (1997), es una característica de la *cultura abierta*. Para Schneider, es un atributo de una *cultura de competencia*. Para Goffee y Jones (2001), esta es una característica de las *culturas emprendedoras*. Los resultados de la primera medición muestran una orientación negativa mientras que en la segunda no expresan una tendencia definida, lo que induce a pensar que hay un mejoramiento institucional para abrirse a las iniciativas del personal pero aún es insuficiente en la percepción de los sujetos. Se debe destacar que nuevamente los *Docentes TH* tuvieron una percepción más positiva de esta variable y los resultados de este grupo pesaron en el conjunto de resultados consolidados.

### **Proceso de cambio en la cultura**

Como se señaló en la parte referida a los modelos prescriptivos, en las dos dimensiones del modelo de Hersey, Blanchard y Johnson (1998) no está establecido si hay una dimensión independiente y una dependiente, sin embargo, de acuerdo con Der Erve (1990), Stewart (1992), Robbins (1996) y Dessler (2001), el compromiso del personal es un elemento clave para que el cambio tenga éxito, en consecuencia, se puede colegir que la *Disposición al cambio* es más importante que la *Capacidad para cambiar*. Asumiendo este paradigma como cierto, la Universidad debería poner más atención en cambiar la disposición de sus cuadros internos que en mejorar su capacidad para el cambio.

En este sentido, considerando que los resultados en las dos mediciones muestran resultados negativos en la variable *Inclusión*, que representa que el personal en general se siente excluido de las decisiones institucionales, la Universidad deber activar los mecanismos de participación del personal, especialmente de las *Autoridades y Docentes TC y MT.*, Esto podría lograrse a través del funcionamiento efectivo de instancias

colectivas, como comités, consejos y equipos de trabajo, para resolver asuntos transversales que afectan a distintas unidades de trabajo. Una acción de esta naturaleza permitiría también mejorar la articulación de las unidades institucionales. Además, la activación de estas instancias brindaría también oportunidades al personal para dar a conocer sus ideas creativas. Con estas medidas la dimensión *Disposición al cambio* podrá mejorar para el beneficio institucional.

Respecto a la *Capacidad para el cambio*, la Universidad debe evaluar si a las *Autoridades* les ha delegado el suficiente poder de decisión, en el ámbito de su competencia, como demostración de una democracia que debería evitar la concentración del poder en la Dirección Estratégica. De este modo, podrá buscar que la institución en general sea más *Ágil* en su funcionamiento, atributo que resultó negativo en las dos mediciones.



## **CONCLUSIONES**



El uso de un modelo teórico de cultura organizacional es una opción para diagnosticar las debilidades y fortalezas de la gestión de una organización en particular. En este contexto, la presente investigación ha establecido una nueva tipología de las teorías sobre cultura organizacional, clasificándolas en descriptivas y prescriptivas. Esta clasificación está basada en los aspectos comunes que comparten las diferentes propuestas teóricas revisadas.

En el desarrollo operativo de la investigación se ha descartado el enfoque descriptivo que hubiera requerido el uso de diversas técnicas de investigación cualitativa, como la observación, la entrevista en profundidad, los grupos focales, etc., porque así lo exige el estudio de ritos, símbolos, mitos, valores, producciones materiales, etc. En consecuencia, se ha adoptado el enfoque prescriptivo de Hersey, Blanchard y Johnson (1998). Aunque limitado por las dimensiones y rasgos propios, el modelo ha tenido utilidad práctica en el momento de diagnosticar la cultura de la Universidad, principalmente porque permitió relacionar cultura y gestión organizacional, además de sugerir recomendaciones de índole práctica.

La adopción del modelo prescriptivo ha demandado el diseño de un instrumento de medición nuevo, que se constituye en uno de los principales aportes del trabajo de investigación porque los análisis cuantitativos exploratorios llevados a cabo sobre los datos de las dos mediciones efectuadas, comprobaron que se trata de un instrumento con alto nivel de validez y confiabilidad; así lo comprueban tanto la correlación entre todos los ítems como el análisis factorial. Su uso en futuras investigaciones es recomendable, ajustando la redacción de los reactivos a las características propias de las organizaciones que se investiguen.

El análisis de los resultados por grupos de sujetos, ha permitido confirmar que el grupo influye sobre la percepción de sus componentes (Mondy y Noe, 1997). En este contexto, se ha podido identificar a los grupos que tienen la percepción más optimista y a los que tienen la percepción más pesimista de la cultura de la Universidad. En el primer caso se trata del *Personal Administrativo* y los *Docentes TH*, mientras que en el segundo se encuentran la *Autoridades* y los *Docentes TC y MT*. Para cada uno de los grupos se ha

ensayado explicaciones tentativas del por qué la orientación de su percepción sobre los rasgos culturales del modelo adoptado. De este modo se ha cumplido uno de los objetivos de la investigación.

La clasificación por grupos permitió identificar al grupo que más cambió su percepción entre las dos mediciones. Este fue el caso de los *Docentes TH*, es decir, el grupo de sujetos que menos tiempo le dedica a la institución, en comparación con el resto de los grupos. Se puede decir que su percepción sobre la gestión institucional no refleja una vivencia bien cimentada porque dedican poco tiempo a la Universidad, mucho menos de lo que los demás grupos le dedican. Además, su tiempo está dedicado principalmente a la cátedra, por tanto, no están muy expuestos a las contingencias de la gestión institucional.

Los resultados muestran también que los grupos que tienen una percepción más negativa son *Autoridades y Docentes TC y MT*. En el primer caso, se trata del grupo que tiene la responsabilidad de traducir en acciones las políticas y estrategias institucionales pero no son tomados en cuenta en la formulación de dichas políticas y estrategias, en la medida de sus expectativas. En el segundo caso, se trata de intelectuales que también se sienten marginados de las decisiones institucionales.

En cuanto a las dimensiones de la cultura, los resultados muestran cambios positivos entre la primera y la segunda medición, tanto en la *Capacidad para cambiar* como en la *Disposición para el cambio*. Es lógico suponer, ambas dimensiones deben complementarse porque la capacidad por sí misma no es suficiente, así como no lo es sólo la disposición. No obstante, mejorar la capacidad de cambio sin que haya una mejora en la disposición para hacerlo parece menos efectiva que llevar a cabo acciones para mejorar la disposición al cambio como prerrequisito para mejorar la capacidad para llevarlo a cabo.

Por otra parte, la metáfora de la personalidad organizacional ha tenido su utilidad también en el momento de evaluar los rasgos de la personalidad institucional e identificar oportunidades de mejora. Así, los rasgos o variables de la dimensión *Capacidad para el Cambio*, excepto la variable *Ágil/Burocrática*, se desplazaron en sentido positivo entre la primera y segunda medición. Del mismo modo, todas las variables de la *Disposición al cambio* se desplazaron en sentido positivo, excepto la variable *Incluido/Excluido*. Cabe

destacar que los cambios en la percepción se produjeron en la misma dirección pero no en la misma magnitud. El más importante de este resultado es que las dos variables señaladas demandan una atención prioritaria para lograr una mejora sustancial de la cultura en su conjunto.

Bajo la perspectiva del modelo adoptado, los resultados de la primera y segunda medición demostraron que se produjo un desplazamiento de la cultura organizacional desde un tipo de *cultura estancada* hacia una *cultura de aprendizaje*, lo que estaría reflejando que la Universidad está transitando de una especie de parálisis institucional hacia una institución cada vez más abierta al medio externo, con mayor compromiso del personal, permitiendo responder mejor a los desafíos del entorno. Con estos resultados se ha dado cumplimiento a otro objetivo de la investigación.

En síntesis se puede concluir en que los resultados indican que la evolución de la cultura de la universidad entre 2007 y 2010 en la percepción de los grupos de participantes, ha sido plausible. Se puede decir que los cambios institucionales señalados en el capítulo IV han tenido un efecto positivo. Además, los resultados suministran información clave que puede tener utilidad práctica para continuar mejorando la gestión de la Universidad.

Para finalizar, la Universidad necesita cambiar constantemente, no solo para sobrevivir en un mundo altamente competitivo, sino para promover procesos de cambio. Así lo espera la sociedad, en general, y los cuadros internos, en particular.



**REFERENCIAS**

- Abravanel y otros. (1992) *Cultura Organizacional*. Primera edición en español. Bogotá: Fondo editorial LEGIS.
- Aélión, F. (1996) *El arte de dirigir. De Baltasar Gracián a Peter Drucker*. Barcelona: Gestión 2000.
- Adams, J.S (1965) *Inequity in social exchanges*. En Berkowits (ed.) *Advances in experimental social psychology*. Nueva York: Academic Press.
- Álvarez, R. A. (2004) *Antecedentes históricos de las relaciones entre el Estado, la universidad y la sociedad en Bolivia* en internet <http://www.monografias.com/trabajos10/anhis/anhis.shtml>
- Allen, R. (2000) *Culture change planner lecture*. Dirección en internet [www.healthyculture.com](http://www.healthyculture.com).
- Antonorsi, M. (1991) *Guía básica para reorganizar*. Caracas: CLAD
- Beckhard, R. (1973) *Desarrollo Organizacional: Estrategias y Modelos*. México: Fondo Educativo Interamericano, S.A.
- Bennis, W. (1973) *Desarrollo Organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas*. México: Fondo Educativo Interamericano S.A.
- Bennis, W. (1966) *Organization Development: Its nature, Origins and prospects*. E.U.A. Addison-Wesley Publishing Company, Reading Mass.
- Berrio, A. (2003) *Una cultura organizacional. Evaluación de uso de la competencia Valores Marco. Un perfil de Ohio State University*. Journal of Extension. Volumen 41, Número 2 [www.joe.org/joe/2003april/a3.shtml](http://www.joe.org/joe/2003april/a3.shtml)
- Bisquerra, R. (2004) *Metodología de la investigación educativa*. Madrid: Editorial La Muralla.
- Blake, R. Mouton, J. y Allen, R (1989) *Como trabajar en equipo. Una teoría para impulsar la productividad de su grupo empresarial*. Bogotá: Norma.
- Blanco, F. (1988) *El control integrado de gestión*. México: Limusa.
- Cameron, K.S. & Quinn R.E. (1999) *Diagnosis and changing organizational culture*. Addison Wesley Longman, Reading. M.A.
- Chiavenato I. (1995). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Tercera edición. México: McGraw Hill.

- Chiavenato, I. (2001) *Administración: Teoría, proceso y práctica*. Tercera edición. México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2002a). *Administración en los tiempos modernos*. Bogotá: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2002b). *Gestión del talento humano*. Bogotá: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Thompson Editores.
- Comité Ejecutivo de la universidad Boliviana (1989) *Nuevo Modelo Académico*. La Paz: Edición CEUB.
- Constitución Política del Estado (2009)
- Cruz, T (2005) El diagnóstico de la cultura organizacional: la experiencia en una empresa. Cuba. <http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/diaorgaex.htm>, agosto 2005
- Daniels, A. (1993) *Gerencia del desempeño*. Bogotá: McGraw Hill.
- Davis, K. & Newstrom, J. (1991) *Comportamiento humano en el trabajo*. Octava edición. México: McGraw Hill.
- Davis, K. (1983). *El comportamiento humano en las organizaciones*. México: McGraw Hill
- Deal, T.E. & Kennedy, A.A. (2000) *Corporate Culture: The rites and rituals Corporate Life*. Cambridge. MA: Perseus Publishing.
- De Faria, F. (1995). *Desarrollo Organizacional*. Primera edición. México: Limusa.
- Del Rincón, D., Arnal, J., Latorre, A y Sans, A. (1995) *Técnicas de Investigación en ciencias sociales*. Madrid: Dykinson.
- Denison, D. (1991). *Cultura Corporativa y Productividad organizacional*. Primera Edición en español. Bogotá: Fondo Editorial LEGIS.
- Der Erve, M. (1990) *El futuro de la gerencia*. Bogota: Legis.
- Dessler. G (2001) *Administración de Personal*. Octava edición. Mexico: Prentice Hall.
- Díaz, G. (1998) Cómo operacionalizar el cambio vía reingeniería. *Revista Acta Académica*. Número 22. Universidad Académica de Centro América. San José de Costa Rica.
- Drucker, P. (1993) *Administración y futuro*. Buenos Aires: Sudamericana.
- Etkin, J. & Schvarstein, L. (1992). *Identidad de las Organizaciones. Invariancia y cambio*. Primera Reimpresión. Buenos Aires: Paidós.
- Federación de Instituciones Empresariales Privadas de Cochabamba FEPC. (2000) *Bolivia frente a los desafíos del siglo XXI – Desarrollo Humano y Competitividad*. Exposiciones, conferencias y documentos. Cochabamba.

- Fimmen, Carol. (1995) *Liderazgo y cultura en sistemas organizacionales*. Presentation of Cross-cultural Educational Programs. Illinois: Western Illinois University.
- Fordyce, J. Weil, R. (1976) *Métodos de desarrollo organizacional para ejecutivos*. Estados Unidos de América: Fondo Educativo Interamericano.
- Garmendia, J, A. (1988) La cultura de la empresa: una aproximación teórico práctica. *Revista española de investigaciones sociales*, Número 41: Madrid
- Gavin J. (1993). Organizational climate as a function of personal and organizational variables. *Journal of Applied Psychology* 60. Pp. 135-139
- Goffee, R. Jones, G. (2001) *El carácter organizacional. Cómo la cultura corporativa puede crear o destruir negocios*. Barcelona: Granica.
- Gómez-Ceja, G. (1994) *Planeación y Organización de empresas*. Octava. Edición. México: McGraw Hill.
- Gibson J. L., Ivancevich J. M. y Donnelly J. H (2001). *Las organizaciones: Comportamiento Estructura y Procesos*. Décima edición. Santiago: McGraw Hill.
- Guizar, R. (1998) *Desarrollo Organizacional: principios y aplicaciones*. México: McGraw Hill.
- Harrington, J. (1997) *Administración total del mejoramiento continuo. La nueva generación*. Bogotá: McGraw Hill.
- Hellriegel, D. Slocum, J.W. Woodman, R.W. (1999) *Comportamiento Organizacional*. Octava edición. México: Thompson Editores.
- Herminda, G, Serra, R. y Kastika, E. (1993). *Administración y Estrategia*. Cuarta Edición. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Hernández, Fernández y Baptista (2006). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill
- Hersey, P. Blanchard, K. y Johnson, D. (1998) *Administración del comportamiento organizacional*. Séptima edición. México: Prentice Hall.
- Hernández, R., Fernández, R. y Baptista, P. (2006) *Metodología de la investigación*. Cuarta Edición. México: McGraw Hill.
- Hicks, H. (1980) *Administración de organizaciones. Desde un punto de vista de Sistemas y Recursos Humanos*. México: C.E.C.S.A.
- Kreitner, R. y Kinicki, A. (1996). *Comportamiento de las organizaciones*. Tercera edición. Barcelona: Irwin.

- Koontz, H. & O'Donnell, C. (1975). *Elementos de administración moderna*. México: McGraw Hill.
- Koontz, H. & Weihrich, H. (1994). *Administración*. Décima Edición. México: McGraw Hill.
- Koontz, H & Weihrich, H. (2004) *Administración*. Duodécima edición. México: McGraw Hill.
- Kotter y Heskett (1992) *Corporate Culture and Performance*. New York: Macmillan:
- Lagos, C. (1994). *Desarrollo organizacional en Latinoamérica*. Publicación INCAP/ME/055. Guatemala: TOP Consultores.
- Landaeta y Amoeiro (1996). En busca de un cambio permanente. *Revista Calidad Empresarial N° 15*. Caracas.
- Ley 1178 (1990) Sistema de administración y control gubernamentales. *Gaceta Oficial de Bolivia*.
- Loudon, D. & Della Vita, A. (1997), *Comportamiento del Consumidor*. Cuarta edición. México: McGraw Hill.
- Maglio, F.M. (2001) *1918: Reforma Universitaria (Manifiesto de Córdoba)* en internet <http://www.fmmeduacion.com.ar/Historia/Documentoshist/1918universidad.htm>
- McCay, J. (1996) *Administración del tiempo*. México: Prentice Hall.
- Menguzzato, M. Renau, J. (1991), *La dirección de la estrategia de la empresa*. Un enfoque innovador de la empresa. Caracas: Arial: Montaña, G. y Villegas, C. (1993) *Industria boliviana, entre resabios del pasado y la lógica del mercado*. La Paz: CEDLA.
- Mintzberg, H. y Quinn, J.B. (1995) *Planeación estratégica*. Tomo II. México: Prentice Hall.
- Mondy, W. & Noe, R. (1997). *Administración de Recursos Humanos*. Sexta edición. México: Prentice Hall.
- Morales (1993). *La macro gerencia empresarial*. Bogotá: Legis
- Muchinsky, P (2002) *Psicología aplicada al Trabajo*. Sexta edición. México: Thomson Editores S.A.
- Naím, M. (1989). *Las empresas venezolanas: su gerencia*. Caracas: IESA
- Ouchi, W.G. (1985) *Teoría Zeta*. Barcelona: Orbis.
- Papa Pablo VI. *Decreto Gravissimum Educationatis* (1965).
- Papa Juan Pablo II. *Constitución Apostólica Ex Corde Ecclesiae* (1990)

- Peters, T. y Waterman, R. (1982). *Pasión por la excelencia. Características diferencias de las empresas líderes*. La Habana: Ediciones Revolucionarias.
- Presidencia de la República (1997). *Plan Operativo de Acción 1997 – 2002. Documento de presentación del programa de gobierno de Acción Democrática Nacionalista*. La Paz.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2000). *Informe sobre el desarrollo humano*. La Paz: PNUD.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2002). *Informe sobre el desarrollo humano*. La Paz: PNUD.
- Reyes Ponce, A. (1992) *Administración de Empresas. Teoría y práctica*. México: Limusa.
- Rivera, G (1997) *Cultura organizacional: Nueva tendencia de la gerencia de recursos hacia la competitividad*. En internet <http://www.monografias.com/trabajos6/nute/nute.shtml>
- Robbins, S. (2004) *Comportamiento organizacional*. Décima edición. México: Pearson Educación.
- Robbins, S. (1999) *Comportamiento organizacional*. Octava edición. México: Pearson Educación.
- Robbins, S., De Cenzo, D.A. (1996) *Administración de Recursos Humanos*. Quinta edición. México: Pearson Educación.
- Robinson, A. y Stern, S. (2000) *Creatividad empresarial*. México: Pearson Educación.
- Rodríguez, A. y Zapata, A. (2006) *Modelo de análisis de la cultura organizacional*. Ponencia en el Encuentro Nacional sobre investigación y docencia en Administración. Popayán, Colombia.
- Rodríguez, A. (1996). *Los recursos humanos en las Administraciones Públicas*. Madrid: Tecnos.
- Rodríguez, A. (1998). *Introducción a la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. Madrid: Pirámide.
- Rodríguez, G. y Weise, C. (2004) *Bolivia: La reforma ¿sin reforma?* en internet <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/mollis/ostriawaise.pdf>
- Salama, A. & Easterby –Smith, M. (1997). *Cultural Change a Managerial Careers*. Personnel Review. <http://www.mcbook.com/services/articles/liblink/pr/salama.htm>. Abril.
- Sallenave, J.P. (1994) *La gerencia integral*. Bogotá: Norma.

- Senge, P. (1998) *La Quinta Disciplina. El arte de la organización abierta al aprendizaje*. Barcelona: Granica.
- Schein, E. (1989). *Organizational Culture and Leadership*. Second edition. San Francisco CA: Jossey-Bass Publishers.
- Schein, E. H. (1965) *Organizational Psychology*. NJ: Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Schneider, W. (1999) *Why good management ideas fail-understanding your corporate culture* en internet. <http://www.parshift.com.Speakers/Speak016.htm>.
- Schwartz, R. y Davis, S. (1986). *Matching corporate culture and bussines strategy*. Organizational dynamics N° 10. Summer 30-48
- Siliceo, A, Casares, D y Gonzales, J.L. (1999). *Liderazgo, valores y cultura organizacional*. México: McGraw Hill.
- Stewart, J. (1992). *Gerencia para el cambio*. Bogotá: Legis
- Sturges, D. L. (1997). *Organizational Communication. Lecture*. TU-Pan American College of Business Administration. Dirección en Internet <http://www.baiclass.panam.edu>. Abril.
- Strategor. (1995) *Estrategia, estructura, decisión, identidad. Política general de empresa*. Barcelona: Masson S.A.
- Solomon, M. (1997), *Comportamiento del Consumidor*. Tercera Edición. México: Prentice Hall.
- Solano, G. (1998) *La Reforma Universitaria de Córdoba. Fundación del movimiento estudiantil latinoamericano*. <http://www.pt.org.uy/textos/temas/cordoba.htm>
- Szmukler, A. (1997) Invertir en los pobres. Políticas urbanas y democracia en la ciudad de La Paz. *Revista Ciencia y Cultura*, No. 1, La Paz: Universidad Católica Boliviana.
- Tamayo y Tamayo, M. (1996) *El proceso de la investigación científica*. Tercera Edición. México: Limusa.
- Thevenet, M. (1992) *Auditoria de la cultura empresarial*. Madrid: Díaz de Santos.
- Universidad Saint Paul (2005) *Estatuto orgánico*. Autor
- Universidad Saint Paul (2006) *Modelo Académico de la USP*. Documento de trabajo. Autor.
- Webber, R. (1985) *La administración del tiempo*. Bogotá: Norma.

## APÉNDICES



## Apéndice A

## Formulario - Encuesta

**Esta es una investigación sobre su percepción sobre los patrones de actuación de la universidad frente a las nuevas realidades del entorno.**

**Por favor, marque con una equis (X) en el lugar que mejor representa su opinión, tomando en cuenta que si marca así:**

*Prudente* \_\_\_ X \_\_\_ \_\_\_ \_\_\_ \_\_\_ \_\_\_ \_\_\_ \_\_\_ *Impulsiva*

**significa que para usted la universidad es más PRUDENTE que IMPULSIVA. En otras palabras, cuanto más cerca marque de uno de los dos conceptos, más de acuerdo estará con que éste expresa un atributo típico de la universidad.**

1. Frente a la necesidad de realizar cambios institucionales trascendentales, la universidad actúa de forma muy.....

*Decidida* \_\_\_ \_\_\_ \_\_\_ \_\_\_ \_\_\_ \_\_\_ \_\_\_ \_\_\_ \_\_\_ *Vacilante*

2. Los procesos de cambio institucional generalmente presentan situaciones ambiguas. Ante ellas, las instancias superiores de la universidad generalmente son muy...

*Tolerantes* \_\_\_ \_\_\_ \_\_\_ \_\_\_ \_\_\_ \_\_\_ \_\_\_ \_\_\_ \_\_\_ *Intolerantes*

3. En momentos de incertidumbre, debido a los obstáculos propios del desarrollo de la gestión institucional, las instancias de dirección superior de la universidad transmiten...

*Serenidad* \_\_\_ \_\_\_ \_\_\_ \_\_\_ \_\_\_ \_\_\_ \_\_\_ \_\_\_ \_\_\_ *Intranquilidad*

4. Sobre la base de experiencias similares anteriores, ante la necesidad de formular nuevas propuestas o proyectos de trabajo, el personal de la universidad se siente muy...

*Interesado* \_\_\_ \_\_\_ \_\_\_ \_\_\_ \_\_\_ \_\_\_ \_\_\_ \_\_\_ \_\_\_ *Indiferente*

5. Respecto a las necesidades de ampliar la red de relaciones interinstitucionales con otras entidades nacionales e internacionales, la universidad es .....

*Proactiva* \_\_\_ \_\_\_ \_\_\_ \_\_\_ \_\_\_ \_\_\_ \_\_\_ \_\_\_ \_\_\_ *Pasiva*

6. Con relación a las necesidades y expectativas de los clientes/usuarios actuales y potenciales, la universidad habitualmente está muy....

*Informada* \_\_\_ \_\_\_ \_\_\_ \_\_\_ \_\_\_ \_\_\_ \_\_\_ \_\_\_ \_\_\_ *Desinformada*

7. El estilo de gestión de la universidad, frente a los desafíos de la realidad imperante en el tiempo presente, la caracterizan como una institución muy...

*Emprendedora* \_\_\_ \_\_\_ \_\_\_ \_\_\_ \_\_\_ \_\_\_ \_\_\_ \_\_\_ \_\_\_ *Tradicional*

8. La resolución de los problemas operativos de gestión que se presentan cotidianamente, habitualmente se realiza en la universidad de manera muy....

*Ágil* \_\_\_ \_\_\_ \_\_\_ \_\_\_ \_\_\_ \_\_\_ \_\_\_ \_\_\_ \_\_\_ *Burocrática*

9. En general, en los procesos de gestación de proyectos de cambio institucional, el personal de la universidad se siente con frecuencia ....

*Incluido* \_\_\_ \_\_\_ \_\_\_ \_\_\_ \_\_\_ \_\_\_ \_\_\_ \_\_\_ \_\_\_ *Excluido*

10. El estilo de gestión institucional de la universidad se caracteriza por privilegiar mucho más el cumplimiento de.....

*Resultados* \_\_\_ \_\_\_ \_\_\_ \_\_\_ \_\_\_ \_\_\_ \_\_\_ \_\_\_ \_\_\_ *Procedimientos*

11. Tomando en cuenta la integración que debería haber entre las diferentes unidades académicas, la universidad desarrolla sus actividades como un sistema....

*Articulado* \_\_\_ \_\_\_ \_\_\_ \_\_\_ \_\_\_ \_\_\_ \_\_\_ \_\_\_ \_\_\_ *Desarticulado*

12. La universidad, tomando en cuenta las oportunidades que le brinda al personal para que contribuya con iniciativas para beneficio institucional, se caracteriza por ser ...

*Creativa* \_\_\_ \_\_\_ \_\_\_ \_\_\_ \_\_\_ \_\_\_ \_\_\_ \_\_\_ \_\_\_ *Mecánica*

## Apéndice B

## Lista de universidades privadas por año de creación

Nº	NOMBRE DE LA UNIVERSIDAD	AÑO DE CREACIÓN
1	Universidad Evangélica Boliviana	1982
2	Universidad Nur	1984
3	Universidad Privada de Santa Cruz de la Sierra	1984
4	Universidad Central	1990
5	Universidad Adventista de Bolivia	1991
6	Universidad Privada Abierta Latinoamericana	1991
7	Universidad Cristiana de Bolivia	1991
8	Universidad Nuestra Señora de La Paz	1992
9	Universidad Privada Boliviana	1992
10	Universidad Privada del Valle	1992
11	Universidad Privada Franz Tamayo	1993
12	Universidad Santo tomas	1993
13	Universidad Tecnológica Boliviana	1993
14	Universidad Técnica Privada Cosmos	1993
15	Universidad Boliviana de Informática	1994
16	Universidad de Aquino Bolivia	1995
17	Universidad Loyola	1995
18	Universidad Técnica Privada de Santa Cruz	1995
19	Universidad Americana	1996
20	Universidad ProUniversidad	1996
21	Universidad de Amazonía Boliviana	1996
22	Universidad de la Cordillera	1997
23	Universidad Privada del Chaco	1997
24	Universidad Salesiana de Bolivia	1998
25	Universidad Privada San Francisco de Asís	1998
26	Universidad Privada de Oruro Los andes	1999
27	Universidad Nacional Ecológica de Santa Cruz	1999

28	Universidad Nacional del Oriente	1999
29	Universidad Real	2000
30	Universidad Empresarial Mateo Kuljis	2000
31	Universidad Privada Domingo Savio	2000
32	Universidad Cumbre	2001
33	Universidad Virtual Abierta del Sur	2002
34	Universidad Latinoamericana	2002
35	Universidad para la Investigación en Bolivia	2002
36	Universidad los Andes	2002
37	Universidad Cefi	2003
38	Universidad La Salle	2003
39	Universidad Unión Bolivariana	2003
40	Universidad Unidad	2003

## Apéndice C

### Declaración de la Visión de la USP

*Ser una Universidad Católica, Integral y Verdadera, Seria y Completa. **Católica**, porque encarnada e inmersa en el mundo recibe y promueve, en comunidad de sabiduría, la misión universal de Cristo para dar un sentido más humano al hombre y a su historia. **Integral y Verdadera**, humana y académica, en la búsqueda del sentido último de la existencia humana, persigue sin restricciones la verdad y la excelencia desde el diálogo permanente de la razón y la fe. Y, desde la fidelidad y compromiso con el mensaje cristiano, conoce el mundo global, crítica integral, ética y multidimensionalmente hasta encontrar o develar la verdad del ser que dignifica a la persona. **Seria y Completa** en tanto adquiere una actitud contemplativa y afectiva del mundo, conoce reflexivamente la totalidad; discierne en comunidad sus saberes; genera o desarrolla propuestas en y con los otros y transmite la sabiduría adquirida como logro de su misión universal. Persevera en la construcción de una universidad académicamente responsable y completa, que ofrezca programas rigurosos desde la licenciatura hasta el doctorado, y verdadera y seria, que refuerza la formación a través de programas de investigación y de interacción social, como base de su integración y compromiso con el desarrollo de una sociedad más humana.*

**Apéndice D**

**Análisis exploratorio. Segunda medición**

Estadísticos total-elemento. Segunda medición

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Decidida	23.2722	33.707	.619	.876
Tolerante	22.9811	35.289	.508	.882
Serena	22.8329	35.318	.550	.880
Interesada	23.0809	34.161	.577	.878
Proactiva	23.0431	34.209	.564	.879
Informada	22.9811	34.267	.626	.876
Emprendedora	23.1375	32.778	.724	.870
Agil	23.3235	33.419	.622	.876
Incluido	23.3369	33.867	.635	.875
Resultados	23.0836	36.634	.322	.892
Articulada	23.2264	33.673	.636	.875
Creativa	23.2210	33.351	.687	.872

KMO y Prueba de Bartlett. Segunda medición

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		.933
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	1638.457
	gl	66
	Sig.	.000

## Comunalidades. Segunda medición

	Inicial	Extracción
Decidida	1.000	.482
Tolerante	1.000	.349
Serena	1.000	.394
Interesada	1.000	.429
Proactiva	1.000	.416
Informada	1.000	.491
Emprendedora	1.000	.626
Agil	1.000	.496
Incluido	1.000	.511
Resultados	1.000	.149
Articulada	1.000	.510
Creativa	1.000	.578

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

## Varianza total explicada. Segunda medición

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	5.431	45.262	45.262	5.431	45.262	45.262
2	.932	7.763	53.024			
3	.817	6.808	59.832			
4	.775	6.457	66.288			
5	.680	5.667	71.955			
6	.635	5.295	77.251			
7	.572	4.765	82.016			
8	.503	4.192	86.207			
9	.490	4.082	90.289			
10	.441	3.675	93.965			
11	.377	3.142	97.106			
12	.347	2.894	100.000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Matriz de componentes(a). Segunda medición

Componente	
1	
Decidida	.695
Tolerante	.591
Serena	.628
Interesada	.655
Proactiva	.645
Informada	.701
Emprendedora	.791
Agil	.704
Incluido	.715
Resultados	.386
Articulada	.714
Creativa	.760

Método de extracción: Análisis de componentes principales.  
a 1 componentes extraídos

Correlación entre variables. Segunda medición

	Decidida	Tolerante	Serena	Interesada	Proactiva	Informada	Emprendedora	Agil	Incluido	Resultados	Articulada	Creativa
Decidida	1	.375	.400	.472	.367	.432	.504	.421	.419	.248	.476	.435
Tolerante	.375	1	.414	.260	.295	.386	.403	.384	.364	.146	.403	.371
Serena	.400	.414	1	.347	.331	.384	.405	.460	.396	.192	.379	.362
Interesada	.472	.260	.347	1	.433	.425	.501	.338	.387	.252	.404	.393
Proactiva	.367	.295	.331	.433	1	.498	.443	.340	.390	.203	.416	.422
Informada	.432	.386	.384	.425	.498	1	.542	.431	.424	.236	.368	.462
Emprendedora	.504	.403	.405	.501	.443	.542	1	.537	.494	.270	.534	.600
Agil	.421	.384	.460	.338	.340	.431	.537	1	.495	.201	.430	.537
Incluido	.419	.364	.396	.387	.390	.424	.494	.495	1	.201	.489	.588
Resultados	.248	.146	.192	.252	.203	.236	.270	.201	.201	1	.203	.266
Articulada	.476	.403	.379	.404	.416	.368	.534	.430	.489	.203	1	.550
Creativa	.435	.371	.362	.393	.422	.462	.600	.537	.588	.266	.550	1

La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

---

**Prueba K-S. Variables dimensión *Capacidad para el cambio*. Segunda medición**

		Decidida	Tolerante	Serena	Interesada
N		372	372	371	372
Parámetros normales(a,b)	Media	1.9543	2.2446	2.3962	2.1505
	Desviación típica	.82453	.74287	.69117	.81358
Diferencias más extremas	Absoluta	.239	.273	.324	.268
	Positiva	.239	.202	.202	.187
	Negativa	-.215	-.273	-.324	-.268
Z de Kolmogorov-Smirnov		4.616	5.262	6.234	5.178
Sig. asintót. (bilateral)		.000	.000	.000	.000
		Proactiva	Informada	Emprendedora	Ágil
N		372	372	372	372
Parámetros normales(a,b)	Media	2.1882	2.2446	2.0887	1.9032
	Desviación típica	.82224	.75009	.82755	.85706
Diferencias más extremas	Absoluta	.287	.276	.254	.273
	Positiva	.187	.195	.207	.273
	Negativa	-.287	-.276	-.254	-.222
Z de Kolmogorov-Smirnov		5.539	5.320	4.906	5.273
Sig. asintót. (bilateral)		.000	.000	.000	.000

a La distribución de contraste es la Normal.

b Se han calculado a partir de los datos.

---

**Prueba K-S. Variables dimensión *Disposición al cambio*. Segunda medición**

		Incluido	Resultados	Articulada	Creativa
N		372	372	372	372
Parámetros normales(a,b)	Media	1.8898	2.1478	2.0000	2.0054
	Desviación típica	.78819	.78543	.81098	.79755
Diferencias más extremas	Absoluta	.241	.254	.219	.214
	Positiva	.241	.182	.219	.211
	Negativa	-.185	-.254	-.219	-.214
Z de Kolmogorov-Smirnov		4.658	4.889	4.227	4.122
Sig. asintót. (bilateral)		.000	.000	.000	.000

a La distribución de contraste es la Normal.

b Se han calculado a partir de los datos.