

Este documento ha sido descargado de:
This document was downloaded from:



**Portal *de* Promoción y Difusión
Pública *del* Conocimiento
Académico y Científico**

<http://nulan.mdp.edu.ar>

**XVIII JORNADAS DE DOCENTES e INVESTIGADORES DE
RECURSOS HUMANOS DE LA ARGENTINA Y IX DEL CONOSUR
Santa Fe, 12 y 13 de septiembre de 2014.**

**Hacia la construcción de un modelo para el abordaje empírico de la
identidad y la cultura organizacional: Resultados preliminares.**

Autores:

Lucas Pujol Cols

CONICET – Universidad Nacional de Mar del Plata

lucaspujolcols@gmail.com

Mariana Foutel

Universidad Nacional de Mar del Plata

marianafoutel@yahoo.com.ar

Alejandro Musticchio

Universidad Nacional de Mar del Plata

camusticchio@hotmail.com

Resumen

Este trabajo forma parte de la producción del proyecto titulado “Estudio de la identidad, la cultura y el clima organizacional y su influencia en el desarrollo de la Profesión Académica. Caso Facultad de Cs. Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de Mar del Plata”. Su propósito es caracterizar la identidad, la cultura y el clima organizacional en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (UNMDP) y su influencia en el desarrollo de la profesión académica. Para ello se analizarán las dimensiones que configuran la identidad de la organización, los rasgos que caracterizan su cultura y el clima organizacional, a fin de entender qué factores influyen y cómo inciden en el desarrollo de la profesión académica, considerando los diferentes roles posibles.

La dinámica y características de los procesos de toma de decisiones estratégicas en la Universidad Pública ha sido objeto de estudio de este grupo desde su conformación analizando en primer término los sistemas de información que deben nutrirlo, la influencia del clima organizacional y algunos de sus miembros han trabajado sobre uno de los condicionantes que es el poder.

En este proyecto, se pretende analizar a la Identidad y la cultura organizacional por compartir el carácter de condicionantes de los procesos decisorios, resaltando la interacción con el clima organizacional y las condiciones que en conjunto brindan para el desarrollo de la profesión académica.

Para la obtención de los resultados propuestos en el proyecto, se propone el diseño de una metodología mixta (cuantitativa-cualitativa), utilizando fuentes primarias y secundarias y se espera que con los resultados se genere información relevante no sólo a nivel académico sino para el diseño de políticas de gestión académica para la Universidad Pública.

Aquí presentamos el guión flexible y los resultados de dos grupos focales, de carácter exploratorio, realizados con miembros del cuerpo docente, a través de los que se pretende encontrar las bases de diseño del cuestionario que se administrará en la fase cuantitativa posterior. Este último, junto con otras herramientas detalladas en el acápite metodológico, será empleado para identificar los rasgos que definen la identidad de la Facultad de Cs. Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de Mar del Plata, considerando tanto la identidad esquema como la identidad construcción, desde un abordaje que evalúe la articulación entre la endoidentidad y la exoidentidad y los elementos que componen su cultura organizacional, así como las diferentes subculturas emergentes.

Palabras clave

Identidad organizacional – Cultura organizacional – Imagen organizacional – Modelo de medición – Focus Groups.

Introducción

Mucho se ha discutido en los últimos años acerca del concepto de cultura organizacional y de las implicancias que su adecuada comprensión tiene para el logro de una gestión efectiva. Sin embargo, no obstante avances notorios se han logrado desde el plano conceptual y teórico, dificultades apreciables se evidencian a la hora lograr operacionalizaciones que permitan el abordaje empírico. Coincidimos con García de la Torre (2007) en que el principal obstáculo al que se enfrenta la investigación en materia de identidad y cultura organizacional radica en su propia ambigüedad. A la vez, y posiblemente ligado a lo anterior, se evidencia una cierta falta de consenso disciplinar respecto de lo que se entiende por ambos conceptos.

Se observan, a menudo, ciertas dificultades al intentar separar el concepto de cultura del de identidad, situación que suele evidenciarse en la recurrencia con la cual los autores, frecuentemente, se valen de uno de ellos para definir al otro. Incluso, algunos de ellos se han pronunciado en favor de considerarlos una entidad única (e.g. Trompenaars, 1994; citado por García de la Torre, 2007) Así, y más que intentar lograr una especie de autonomía conceptual para cada uno de ellos, mayores esfuerzos deberían dirigirse a comprender la dinámica de las relaciones acaecidas entre ambos (Hatch & Schultz, 2002).

No obstante lo anterior, en este trabajo pretenderemos identificar elementos que permitan precisar en cada concepto, aunque sin ignorar la indudable interrelación que existe entre la identidad y la cultura organizacional.

Como se ha mencionado en las líneas anteriores, en las últimas décadas muchos autores han propuesto definiciones de lo que ellos entienden consiste la cultura de una organización.

Para Abravanel (1992), la cultura organizacional representa el conjunto de creencias, valores, ideologías, actitudes, motivaciones y deseos que tienen un significado común para los miembros de una organización y que la distinguen de otras.

En opinión de Deal y Kennedy (1982), la cultura es *“la forma en que nosotros hacemos las cosas aquí”*, observando que los elementos más relevantes para analizar la cultura son los valores, los héroes, los ritos y rituales, la red cultural y el medio ambiente en el cual ha surgido, se ha desenvuelto y opera actualmente la organización.

En lo que refiere al debate actual presente en la comunidad científica internacional, se distinguen los trabajos de Hatch (1993), Harris (1994), Hatch & Schultz (1997, 2000, 2002, 2008), Ravasi & Schultz (2006), Gioia & Thomas (1996), Gioia (1998), Gioia et al. (2000), Corley & Gioia (2004), entre otros.

Ravasi & Schultz (2006) conceptualizan a la cultura organizacional como un conjunto de supuestos mentales compartidos que guían la interpretación y acción dentro de una organización, al definir los comportamientos considerados apropiados para una amplia variedad de situaciones. Se trata de una serie de supuestos tácitos y creencias a menudo manifiestos en un conjunto de practicas (formales e informales) y artefactos materiales, los

cuales representan los elementos más visibles y tangibles de la cultura de una organización (Schein, 1992). En este sentido, la cultura organizacional resulta similar a un *iceberg* flotando en el océano, donde existe una porción que puede ser observada por encima del nivel del agua (los elementos más tangibles y manifiestos de la cultura organizacional) y otra significativamente mayor en tamaño que se mantiene situada por debajo de dicho nivel, representativa de los elementos más arraigados e implícitos de la cultura (i.e. la “esencia cultural”; según Schein, 1992).

Como habrá apreciado el lector, es posible identificar regularidades y un relativo nivel de consenso en lo referido a la cultura organizacional. Sin embargo, no ocurre lo mismo con el concepto de identidad organizacional. Como antecedente latinoamericano es posible mencionar a los autores Etkin & Schvarstein (2005) quienes refieren a la identidad de las organizaciones como una serie de invariencias que permiten identificarlas como singulares y únicas en el medio. Sin embargo, no obstante presentan un trabajo de gran solidez teórica, los autores no ofrecen una aplicación empírica de los conceptos desarrollados.

Retomando el modelo de Hatch & Schultz (1997, 2000, 2002, 2008), enriquecido posteriormente por Ravasi & Schultz (2006), se parte de la premisa de que resulta preciso comprender la dinámica de las relaciones suscitadas entre tres elementos: la identidad, la cultura y la imagen. De acuerdo al planteo de estos autores, la identidad organizacional responde a aquello que los miembros perciben, sienten y creen acerca de su organización. Refiere a un entendimiento colectivo y socialmente compartido respecto de aquello que es central, perdurable y distintivo del carácter de la organización. A través de las nociones de *sensemaking* y *sensegiving* proponen una explicación sólida del proceso por el cual la identidad organizacional se construye. El primero de ellos, ocurre cuando los miembros de una organización, ante un estímulo (e.g. situaciones de ambigüedad identitaria, i.e. dudas respecto de qué significa y para qué existe la organización) y a través de su vinculación con otros, buscan crear sentido de la realidad que los rodea. El segundo, destaca la influencia notoria que pueden ejercer las prerrogativas formales de la dirección (*formal claims*) en la construcción del sentido compartido. De este modo, señalan a la identidad como fruto de un proceso relacional, destacando que, si bien las prerrogativas formales de la dirección pueden tener incidencia cierta en el proceso, es posible la emergencia de brechas entre las primeras y el entendimiento compartido. La identidad es conceptualizada como un factor emergente de las interacciones entre los participantes de la realidad organizacional.

La incorporación de la visión de observadores externos (i.e. la “exoidentidad”, en los términos de Etkin & Schvarstein, 2005) en la construcción de la identidad organizacional se da aquí a través del concepto de imagen. Como resultado de las interacciones que los miembros de la organización (en cualquiera de sus niveles) tienen con otros agentes externos, estos son capaces de formar ideas respecto de “como los demás ven nuestra organización” (*external images*). Esta información, lógicamente, será tomada en cuenta en el proceso de construcción del entendimiento compartido (para información más detallada del proceso completo, véase Ravasi & Schultz, 2006).

Ahora bien, las apreciaciones de los miembros y el entendimiento colectivamente compartido respecto de “lo que la organización es y para qué sirve” se dan dentro de ciertos límites, esto es, la cultura organizacional (Hatch & Schultz, 1997). Al respecto, Ravasi & Schultz (2006) plantean que bajo situaciones percibidas como “amenazadoras de identidad”, las cuales llevan a los miembros a cuestionarse los rasgos más característicos, perdurables y distintivos de su organización, los procesos de resignificación y búsqueda de sentido efectivamente se dan dentro de los límites trazados por ciertos elementos más arraigados, intangibles y subyacentes que, en conjunto, conforman la cultura organizacional.

Metodología.

La organización seleccionada para efectuar el estudio fue la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (de ahora en más FCEyS) de la Universidad Nacional de Mar del Plata (de ahora en más UNMDP).

A menudo se observa en estudios empíricos el tratamiento de la cultura organizacional como una variable sometida a medición cuantitativa. Creemos que este simplismo excesivo constituye no sólo un error metodológico en el tratamiento del objeto de estudio, sino también un grave error conceptual por, al menos, tres motivos: 1) la cultura organizacional, como se ha visto, es un fenómeno altamente complejo que no es susceptible de reducción a una o unas pocas variables, 2) el abordaje cuantitativo, por sí mismo, resulta incompleto ya que el diagnóstico final no necesariamente responde a la opinión mayoritaria “de una muestra representativa”, 3) los estudios cuantitativos han probado ser sumamente rígidos a la hora de intentar pasar del nivel de análisis individual al organizacional.

En estas condiciones, se consideró necesario para la construcción adecuada del modelo recurrir a las siguientes fuentes de información:

Fuentes primarias:

- Focus Groups: 2 (dos) dinámicas para el caso de Docentes, 1 (una) para el caso del personal universitario (i.e. personal administrativo) y 2 (dos) para el caso de estudiantes,
- Cuestionario de relevamiento sobre cultura e identidad organizacional,
- Entrevistas en profundidad a miembros actuales y anteriores del equipo de conducción.

Fuentes secundarias:

- Fuentes documentales: publicaciones institucionales de difusión interna, publicaciones institucionales de difusión externa (e.g. notas en diarios, revistas y Sitio Web oficial), memorias y actas de Asamblea/ Consejo Académico.

Resultados de estudios previos conducidos por los autores, en el ámbito de la institución seleccionada, en los cuales fueron identificadas diferencias de percepción entre grupos de participantes, motivaron la separación de los actores (i.e. docentes, estudiantes y personal de apoyo) en subgrupos para la instrumentación de los grupos focales.

El focus group es una técnica usualmente empleada en investigaciones de diseño cualitativo, principalmente en instancias exploratorias, dada su elevada potencialidad para permitir la emergencia espontánea de categorías de análisis como resultado de las interacciones acontecidas entre los participantes. En este trabajo se presentaran los resultados obtenidos en las dos (2) dinámicas efectuadas con docentes, sentándose bases para la confección del posterior cuestionario de relevamiento.

La duración promedio de cada dinámica fue de 70 minutos reloj, contándose en una de ellas con once (11) participantes y con nueve (9) en la otra. Si bien el número de sujetos en cada dinámica resultó un tanto mayor al usualmente recomendado, las mismas pudieron desenvolverse adecuadamente. La guía empleada para su moderación se presenta en el Anexo 1. En la conformación de ambos grupos se tuvieron en cuenta los siguientes criterios de segmentación: Jerarquía del cargo (Profesor o Auxiliar), Dedicación (baja dedicación: simple y parcial; alta dedicación: exclusiva) y Área de desempeño (Administración, Economía, Contabilidad y Turismo). En ambos casos se excluyó de la selección individuos que ocuparan cargos actuales de conducción.

Resultados preliminares.

1. Acontecimientos que han marcado la historia de la Facultad.

Los participantes recuerdan primeramente cuestiones que tienen que ver con la localización geográfica de la Facultad (e.g. el cambio de sede) y con las características arquitectónicas que exhibe el edificio actual del campus universitario: “la estructura física de la Facultad es un edificio anti-botín construido en la época de la Dictadura militar”. Otros participantes coinciden en que han escuchado historias similares. Lo anterior remonta a varios de ellos a dicha época fundacional y a algunas de las narraciones que les han sido transmitidas durante su paso por la FCEyS:

- Una fuerte presencia del Centro de Estudiantes durante el periodo '72-'76 “parando la facultad, por los materiales que no estaban, que fueran apuntes y que no fueran libros extranjeros, había asambleas multitudinarias...”, “la Asamblea manejaba la facultad en esa época”. Otros participantes recuerdan que en esa época la Asamblea interrumpía las clases irrumpiendo en las aulas.
- La huida de muchos de los docentes de la FCEyS. Un participante recuerda el momento en el cual el entonces Decano debió abandonar sus funciones por presión de las fuerzas armadas: “lo fueron”.

Otros acontecimientos estuvieron más vinculados a decisiones estratégicas adoptadas por la Universidad, siendo estas:

- La Universidad pasa de ser Provincial a Nacional: “el anuncio de que iba a ser nacional y la alegría de todos los que íbamos a estudiar ciencias económicas... la alegría de que íbamos a tener una universidad nacional... de no tener que irse de Mar del Plata... en esa época no estaba bueno irse...”
- La carrera de Turismo pasa de ser una Facultad independiente a integrar la FCEyS.

- La incorporación del sistema de reválida docente.

Respecto de la transformación de la Universidad de Provincial en Nacional, se decidió profundizar en las razones por las cuales los participantes creen que resultaría una “alegría” tal evento: las respuestas estuvieron principalmente asociadas a la validez del título otorgado.

2. *Valores que sostiene la FCEyS.*

Los valores refieren a un conjunto de creencias y conceptos básicos que ejercen influencia en el proceso toma de decisiones y que se materializan en un conjunto de acciones concretas.

Emergieron de manera espontánea los siguientes:

- La inclusión: “La universidad esta transitando un espacio de mayor inclusión”. Al respecto se indagó en qué entendían los participantes por una Universidad inclusiva. Respuestas muy diferentes surgieron, apareciendo conceptos vinculados como los de “democracia” y “popularidad”: “la popularidad... no es una Universidad elitista”, “yo creo que no es una Universidad elitista pero tampoco es una Universidad popular...si asociamos popular a clase media-baja... hoy la composición de los alumnos es de clases medias, medias-altas y altas”.
- La excelencia académica: “es una facultad que mantiene su estandar elevado a través de los años...”
- El compromiso: Varios participantes coinciden en que el mismo no sólo caracteriza al docente de dicha Casa de Altos Estudios: “Creo que se da clase no por estar en contra (de los paros) se da clase por el compromiso por cumplir con el temario...”; sino también a su cuerpo administrativo. Sobre todo el compromiso percibido por los docentes respecto del trabajo diario efectuado por el personal universitario de la FCEyS emergió como una de las pautas que, desde su percepción, permiten distinguirla de otras unidades académicas, como se observará en el punto 3.
- La autonomía en cuanto a la toma de decisiones a nivel cátedra/grupo de investigación.
- El orden; el cual, a la vez, permite diferenciar a la FCEyS de otras Facultades.

Intercambios ocurrieron en torno al concepto de calidad académica. De manera unánime los participantes coinciden en que la calidad del sistema educativo en general se ha deteriorado notoriamente, llegando a impactar en el sistema universitario y, puntualmente, también en la FCEyS: “yo creo que el que promociona mi materia sabe un poquito menos que el del año pasado”, “salís y decís ‘no entendieron nada’”, “algo está fallando porque el que sale no sale andando...”, “no hay una comprensión cabal de los conceptos”. Incluso, manifiestan que la pérdida de calidad ha comenzado a manifestarse en la dificultad del joven egresado en incorporarse satisfactoriamente al mercado laboral: “existe una carencia de los jóvenes egresados en cuanto a la utilización de herramientas técnicas, aplicación inmediata para la solución de problemas concretos”.

En base a las reflexiones anteriores, los participantes fueron invitados a pensar otros principios que, en su opinión, debería perseguir la FCEyS:

- Educar en valores éticos para la profesión.
- Exigir “recibirse mejor no más fácil”.

Se les consultó a los participantes que creen que en la FCEyS se entiende por “hacer un buen trabajo”. Al respecto, en todos los casos los mismos respondieron desde su rol docente. En primer lugar surgió el cumplimiento del horario pautado y el deber con el desempeño de la tarea: “cumplir con el horario, que no faltes, que cumplas con el programa...”. Los dos puntos anteriores surgieron de manera espontánea y casi unánime, en ambas dinámicas celebradas. Aseveran que otra cuestión clave es la obligación del docente de mantener elevados niveles de formación y actualización. Otro punto emergente en ambas dinámicas es la capacidad del docente de poder transmitir sus saberes a los estudiantes: “lograr que de alguna forma... los alumnos aprendan... ser un buen docente implica encontrarle alguna pequeña vuelta para que algo si vaya entrando de a poco”.

Uno de los participantes indica que los criterios de valoración empleados por la comunidad académica podrían resultar diferentes, según revista el sujeto la jerarquía de Profesor o de Auxiliar: “A nivel Profesor: su trayectoria, su conocimiento, lo que escribió. A nivel ayudante: su esfuerzo (en el sentido de compromiso con la asignatura)”

Los participantes mencionan como valores trasversales a todas las unidades académicas (i.e. Universidad a nivel general) el carácter de ser “abierta”, “autónoma” y “democrática”.

3. *Comparación con otras unidades académicas.*

Cuando se les solicitó a los participantes que reflexionaran en torno a factores que diferencian a la FCEyS de otras unidades académicas, emergieron los siguientes:

- El compromiso docente: “cuando en el resto hay paro, Económicas da clase...”, “Creo que se da clase no por estar en contra, se da clase por el compromiso por cumplir con el temario...”; “creo que a ninguno de nosotros se nos pasaría por la mente que se perdiera por ejemplo un llamado de final, en otras unidades académicas como psicología ‘estamos de huelga... bueno el llamado de agosto no esta’... eso a nosotros no se nos pasa por la mente”.
- El compromiso del personal universitario: “el tema del compromiso no sólo es en los docentes, sino también el cuerpo no docente de esta facultad es muy diferente a cualquier cuerpo no docente de otras facultades”; “hay mucha pertenencia y un cuidado... yo trabajo... en varias facultades y la verdad que el grado de institucionalidad que hay aquí es distinto y la calidad humana del cuerpo administrativo... pero de los docentes también y del centro de estudiantes... hay ciertas particularidades... rescato esas cuestiones que hacen a diferenciarse del resto”
- Cuestiones que tienen que ver con las condiciones físicas de trabajo: la limpieza y equipamiento en los baños, el estado del edificio y aulas a nivel general.
- El perfil del estudiante. Con respecto a este punto, varios de los participantes indicaron trabajar o haber trabajado en más de una unidad académica: “el alumno de humanidades viene cuando se acuerda... son muy dispersos... en ingeniería el trato es muy ameno... son muy agradecidos de lo que aprenden y el trato es bastante más

informal... en cambio acá... los recibimos de los últimos años... están acostumbrados a otro trato con la gente... nosotros somos básicamente un empleado y nos tratan como tal...el trato con los alumnos no es tan cercano, son bastante distantes con nosotros”.

En lo que refiere a las similitudes percibidas con otras unidades académicas, pareciera surgir como principal parámetro de comparación la cuestión del “orden” a la que se ha hecho repetida referencia en líneas previas. Otro punto de comparación, resulto el tipo de materias incorporadas a las currículas: “yo diría que nuestra Universidad tiene tres perfiles: uno blando que sería Psicología, Humanidades y Cs. de la Salud, un perfil duro que sería Ingeniería, Exactas y Agrarias, y un perfil intermedio que sería Económicas, Derecho y Arquitectura... se asemeja a Derecho por la forma de estructurar el contenido y el tipo de contenido”. Otros sujetos coinciden con el análisis sugerido, destacando uno de ellos que, incluso el perfil del estudiante resulta similar: “es un alumno parecido”.

4. *Percepción de cambios en los últimos años.*

Si bien el deterioro de la calidad educativa emerge, desde la percepción de los participantes, como una cuestión que se ha profundizado en los últimos años, surge con mayor nivel de consenso la transformación del perfil del estudiante de la FCEyS, de su rol en la comunidad universitaria, y de su relación con el docente.

En lo que refiere al primero de los puntos, el perfil del estudiante, los sujetos participantes perciben que la mayoría de ellos ingresan a la Universidad con menores competencias para desenvolverse eficazmente en la realidad universitaria: “no saben expresarse, volcar sus ideas por escrito, no te cuento los errores de ortografía...”, “el perfil del alumno está cambiando... A veces siento que esta facultad funciona en un montón de cuestiones... Siento que los volvemos más cómodos a los chicos y también como le hacemos demasiado fácil las cuestiones, entonces... ¿Cómo se desenvuelven en la vida después?”, “siento que no entienden”. A la vez, lo anterior llevó a la necesidad de reflexionar acerca de cómo adaptar la práctica docente a este nuevo perfil de joven que ingresa a la Universidad.

Asimismo, visualizan un incremento de la participación del estudiante en la toma de decisiones que hacen a la conducción de la Facultad y en su cuota de poder. Indican que lo anterior también ha contribuido a modificaciones en la relación docente-estudiante, rescatando de ello puntos positivos y negativos:

- Lo *positivo*: Contexto que estimula una mejor comunicación: “vos ahora tenés que escuchar al alumno, tenés que darle una devolución... con democracia... porque a nosotros nos tocó gente que te decía ‘váyase’ y te daba vergüenza ir a decir...”; “hoy para los chicos es un par... que esta circunstancialmente en la vida con la obligación de enseñarle...”
- Lo *negativo*: Debilitamiento de interés en la construcción del vínculo: “nosotros somos básicamente un empleado y nos tratan como tal...el trato con los alumnos no es tan cercano, son bastante distantes con nosotros”; “nosotros le teníamos respeto a nuestros profesores”; “es verdad el tema del respeto por un lado...pero por otro lado

lo que nosotros teníamos con nuestros profesores era una relación fuera de acá maravillosa... cuando alguno habría la puerta para decir ‘vamos a tomar un café enfrente’ íbamos a morir, a discutir de política, o a tratar de aprender cualquier cosa... o de hacer un asado de fin de año...la única pregunta que se hace es si está o no incluido en el parcial”

5. *Comparación con otras Universidades Privadas e Institutos de Formación Superior.*

Respecto de las Universidades Privadas:

En ambas dinámicas se incorporaron algunos participantes que se desempeñaran o se han desempeñado en alguna(s) Universidad(des) privada(s).

Si bien varios coinciden en que, cada vez con mayor frecuencia, los docentes de Universidades Nacionales también se desempeñan en Universidades privadas, existió relativo nivel de consenso en cuanto a las siguientes proposiciones:

- Los contenidos abordados en ambas son similares.
- En las Universidades privadas la movilidad docente resulta mas rápida y se efectiviza a través de mecanismos no formalizados de selección,
“El que es ayudante acá es titular en las privadas en Mar del Plata... sin concurso ninguno”; “el papá profesional sabe que acá hay investigación y que acá se entra por concurso”.
- Las carreras en las Universidades privadas tienen una duración menor.
- El nivel de exigencia en las Universidades Nacionales resultaría mayor al verificado en Universidades privadas locales,
“Yo creo que la diferencia entre la Universidad pública y la privada está en la facilidad en el DURANTE esos 5 años... realmente yo he visto que un Recuperatorio es igual que un parcial, y eso lo he visto en la universidad privada... depende de la cátedra...”; “ninguna privada de Mar del Plata me pareció de alto nivel”; “si te iba mal acá te pasabas a una privada”.
- Las Universidades privadas ofrecen una vinculación más rápida del graduado universitario con el mercado laboral (e.g. en virtud de convenios),
- En la región, existe un mejor posicionamiento del graduado de una Universidad Nacional en comparación con el graduado de una Universidad privada local.
- El graduado de una Universidad Nacional posee la posibilidad de una mayor vinculación disciplinar, a través de la actividad de Investigación.

Respecto de los Institutos de Formación Superior:

Emergen como cuestiones significativas y diferenciales de la Universidad: la duración de las carreras, el perfil del alumno y sus necesidades, los contenidos y el nivel de exigencia en la promoción.

6. *La construcción de la imagen externa.*

Existe cierta disidencia en lo que refiere a la percepción de la imagen que la FCEyS y, de manera colateral, sus graduados poseen en el mercado laboral:

- Quienes opinan que, debido a que las carreras en las Universidades Nacionales son de mayor duración, ello constituye una ventaja para las Universidades privadas locales de volver a sus graduados más competitivos para el mercado laboral: “En los tres años de diferencia en lo que tarda en graduarse un joven de una Universidad privada... sin que nadie le regale nada... respecto de una pública, ese chico tiene hechos dos postgrados mínimo, con una articulación con el mercado laboral casi automática”.
- Quienes opinan que muchas organizaciones específicamente prefieren graduados de la UNMdP.

En lo que refiere a la comunidad en su conjunto, los sujetos perciben que el medio le atribuye un relativo prestigio a la FCEyS de la UNMdP, llegando, incluso, a sobrevalorar a sus graduados.

7. La construcción de subgrupos sociales y potenciales subculturas.

En ambas dinámicas se evidenciaron dificultades en la comprensión del término “subgrupos”, asociando la formación de aquellos a una cuestión negativa. En consecuencia, se debieron efectuar aclaraciones respecto del uso del término y brindarse ejemplificación. Las principales variables mencionadas en las dinámicas (en orden de emergencia) determinantes de la potencial conformación de subgrupos y subculturas fueron:

- El área del conocimiento,
- La vinculación de los sujetos a la conducción,
- Los turnos,
- La dedicación,
- Afinidad,
- La profesión,
- El grado de compromiso,
- La cátedra en la que participan.

Reflexiones finales.

Los resultados compartidos en el apartado precedente dan cuenta de rasgos que definirían la identidad y la cultura de la organización desde la óptica de uno de sus actores protagónicos: los docentes.

La articulación de éstos con los de los relevamientos efectuados en estudiantes y personal universitario, nos permitirán diseñar un cuestionario que sirva de base para un estudio cuantitativo complementario.

Analizar las dimensiones que configuran la identidad de la organización, los rasgos que caracterizan su cultura y el clima organizacional, a fin de entender qué factores influyen y cómo inciden en el desarrollo de la profesión académica, considerando los diferentes roles posibles, creemos que constituye un aporte para el diseño de políticas que permitan el

desarrollo del capital humano, el cual reviste un rol estratégico en una institución educativa, más aún de nivel superior universitario.

Referencias.

De la Torre, C. G. (2007). Estudios sobre la identidad y la cultura en las organizaciones en América Latina. *Cuadernos de Administración*, (38), 21-51.

Etkin, J. & Schvarstein, L. (2005). *Identidad de las organizaciones: Invariancia y cambio*. Buenos Aires: Paidós.

Gioia, D. A., & Thomas, J. B. (1996). Identity, image, and issue interpretation: Sensemaking during strategic change in academia. *Administrative Science Quarterly*, 370-403.

Gioia, D. A. (1998). From individual to organizational identity. *Identity in organizations: Building theory through conversations*, 11, 17-31.

Gioia, D. A., Schultz, M., & Corley, K. G. (2000). Organizational identity, image, and adaptive instability. *Academy of Management Review*, 25(1), 63-81.

Hatch, M. J. (1993). The dynamics of organizational culture. *Academy of Management Review*, 18(4), 657-693.

Hatch, M. J., & Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 356-365.

Hatch, M. J., & Schultz, M. (2002). The dynamics of organizational identity. *Human Relations*, 55(8), 989-1018.

Ravasi, D., & Schultz, M. (2006). Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 49(3), 433-458.

Schein, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Anexo 1: Guía Focus Groups.

I) Trayectoria de la Facultad y acontecimientos críticos que han marcado su historia (+ presentación = 10 minutos asignados)

- a) ¿Qué queda hoy de la fase de fundación?
- b) ¿Recuerdan algún acontecimiento/hecho que creen que ha marcado la historia de la Facultad?

II) Razón de ser de la Facultad y principales valores (15 minutos)

- a) ¿Cuáles son las actividades principales que realiza la Facultad?
- b) ¿Qué creen que en esta Facultad es considerado “hacer un buen trabajo”?
- c) Si tuvieran que imaginar la facultad de acá a 10 años, ¿la visualizan similar a la actual? ¿o cuáles serían sus principales cambios?
- d) Principios que sostiene la FCEYS (espontaneo)
- e) Ejemplificación de los participantes de acciones concretas que los materialicen (espontaneo)
- f) ¿Recuerdan a alguien que haya representado estos valores?
- g) Percepción de cambios en los últimos años.
- h) Principios que creen que debería sostener la FCEYS (Espontáneos, Sugeridos: calidad académica, inclusión, democracia educativa...)
- i) ¿Les parece que los procedimientos de gestión son y han sido coherentes con esos valores?
- j) ¿Puede enunciar algunos de esos procedimientos: administrativos, académicos, etc. en los que se verifica congruencia/incongruencia?

III) Comparación FCEyS (20 minutos)

- a) Facultades que creen son similares a Económicas.
- b) Facultades que creen son muy diferentes.
- c) Principios que creen se mantienen invariantes y compartidos por la Universidad en su conjunto.
- d) Diferencias de nuestra Universidad con otras IES (terciarios, universidades privadas, otras universidades nacionales)
- e) ¿Cómo creen que nos ven los otros, la sociedad? ¿Consideran que pueden identificar los mismos elementos de distinción que aparecieron en este grupo?

IV) Subculturas (15 minutos).

- a) ¿Identifican la formación de subgrupos en docentes, estudiantes, personal universitario?
- b) ¿Qué características presentan cada uno de los subgrupos identificados?
- c) Si no emergió la relación diferencial con la tecnología como categoría que marque diferencia entre subgrupos, Eje V.

V) Comunicación e innovación: Virtualidad (15 minutos)

- a) Utilización de recursos online en sus propuestas pedagógicas.
- b) Ejemplos de recursos que utilizan (espontáneos, sugeridos: campus online, redes, sociales, blogs, recursos en la nube, email)
- c) Fines para los cuales los utilizan (espontáneos, sugeridos: compartir recursos, realizar comunicación bidireccional o multidireccional, publicar novedades, realizar tareas online, proponer autoevaluaciones)
- d) ¿Piensan que este tipo de herramientas favorece la interacción entre docente-estudiante?