

**XVIII JORNADAS DE DOCENTES e INVESTIGADORES DE RECURSOS  
HUMANOS DE LA ARGENTINA Y IX DEL CONOSUR**

Santa Fe, Setiembre 2014

**Identidad y cultura organizacional en la Universidad: Resultados de la aplicación del *focus group* en participantes del Personal de Apoyo de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de Mar del Plata**

**ÁREA 2: Investigación**

**Autores:**

Mg. Claudia Durán ( Profesor Adjunto de Principios de Administración y Profesor Titular de Funciones Organizacionales)

[cduran@rect.mdp.edu.ar](mailto:cduran@rect.mdp.edu.ar)

Lic. Lucas Pujol Cols (CONICET)

[lucaspujolcols@gmail.com](mailto:lucaspujolcols@gmail.com)

**Institución:**

- **UNIVERSIDAD NACIONAL DE MAR DEL PLATA**
- **FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES**

**Palabras claves:** universidad – educación superior – identidad – cultura – personal de apoyo – focus group.

## **RESUMEN:**

Mucho se ha discutido en la doctrina respecto de qué se entiende por cultura e identidad organizacional. Incluso, varios autores han indagado en la influencia que la cultura organizacional es capaz de ejercer sobre la conducta y actitudes de individuos y grupos en contextos organizacionales. Sin embargo, la ambigüedad conceptual propia de ambos fenómenos, así como la relativa falta de consenso disciplinar en torno a ambos ha obstaculizado los intentos de operacionalización de variables que posibiliten el abordaje empírico.

El presente trabajo se plantea en el marco de un proyecto de investigación orientado a la caracterización de la identidad, la cultura y el clima organizacional en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FCEyS) de la Universidad Nacional de Mar del Plata (UNMdP). Tratándose de fenómenos de elevada complejidad, se previó la necesidad de recurrir a múltiples fuentes de información. En este evento, es deseo de los autores de este trabajo compartir con Uds. los resultados emergentes de la conducción de un *focus group* en el que participaron representantes del personal de apoyo de la FCEyS de la UNMdP.

## **INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo se plantea en el marco de un proyecto de investigación orientado a la caracterización de la identidad, la cultura y el clima organizacional en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FCEyS) de la Universidad Nacional de Mar del Plata (UNMdP). Partiendo de un paradigma de complejidad, se decidió desarrollar objetivos particulares de investigación en torno a un tema que emerge como relevante para la disciplina: los grupos de participantes de la institución como segmentadores de subculturas organizacionales.

Si bien el objetivo del presente trabajo era compartir el instrumento diseñado para el relevamiento de la cultura e identidad organizacional de la FCEyS, orientado hacia el posterior análisis de sus rasgos más salientes, profundizando en la exploración de potenciales subculturas, este objetivo no pudo ser alcanzado el cumplimiento del cronograma establecido.

Por tal motivo en este evento presentaremos los resultados de la aplicación de la técnica de indagación cualitativa conocida como *focus group* al personal no docente de la facultad. Dicha herramienta nos permitió identificar el conjunto de variables relevantes a tener en cuenta en la confección del futuro instrumento de medición. Consideramos que su presentación en estas jornadas constituye una instancia complementaria para el análisis de las categorías que emergieron como resultado de las interacciones acontecidas entre los participantes del grupo focal.

## **ACERCA DE LOS CONCEPTOS DE CULTURA E IDENTIDAD ORGANIZACIONAL**

La cultura organizacional es 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 este sentido, podemos hacer un paralelismo con la personalidad de los individuos. Si es cierto que la particularidad de un individuo se transparente en su personalidad, la individualidad de una organización se manifiesta en su cultura particular (Abravanel, 1992)

Los antecedentes del estudio de la cultura organizacional los encontramos en los orígenes de las Ciencias Sociales. En este ámbito, los aportes de mayor trascendencia son los de la Antropología, la Sociología, la Psicología Social y la Economía. Las citadas disciplinas analizan desde diferentes puntos de vistas el comportamiento de las

personas dentro de los diversos grupos sociales y con diferentes funciones, donde la cultura ha estado presente como resultado de las relaciones interpersonales.

El concepto de cultura aplicado a las organizaciones se fue gestando desde el aporte de la Escuela de Administración de las Relaciones Humanas y es a partir de los experimentos de Elton Mayo, que comienzan a reconocerse los aspectos subjetivos e informales de la realidad organizacional (Perez Marinez et al., 2009). Sin embargo, Hofstede, investigador holandés, aclara que la cultura organizacional es una concepción relativamente nueva, que tiene sus raíces en los estudios de clima organizacional en los años 60, cuando se la consideró como sinónimo de la misma y en los años 70 con el término de cultura corporativa incorporado por Edgar Schein.

En opinión de Deal & 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.

Para Schein la cultura es “un modelo de presunciones básicas –invitadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a entrenarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna- que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas” (Schein, 1985:25). Sin embargo el autor aclara cuando se observan regularidades de la conducta, no es posible saber si estamos o no tratando con un artefacto cultural. Sólo una vez que se hayan descubierto los estratos más profundos de lo que se define como cultura, se podrá especificar lo que es o no es un artefacto que refleje la cultura organizacional.

En otro orden de ideas Allaire & Firsirotu desarrollan un esquema conceptual de cultura organizacional basado en el concepto simbólico de cultura. Según este esquema, una organización tiene tres componentes relacionados:

- Un sistema socioestructural compuesto de interacciones de la estructura formal, de la estrategia, políticas y procesos gerenciales, así como de todos los elementos auxiliares de la vida y el funcionamiento organizacional.
- Un sistema cultural que reúne los aspectos expresivos y afectivos de la organización en un sistema colectivo de significados simbólicos: mitos, ideologías y valores. Este sistema cultural tiene la influencia de la sociedad que lo rodea, del pasado de la organización y de los diversos factores de

contingencia.

- Por último, los empleados particulares, dotados de su personalidad, de experiencias y talentos propios, quienes pueden contribuir a la elaboración y modificación de una realidad organizacional.

Según esta concepción, la cultura no es un elemento estático, sino una materia prima viviente, utilizada de manera diferente por cada empleado y transformada por ellos durante el proceso de decodificación de los acontecimientos organizacionales. (Allaire & Firsirotu, 1992).

Genéricamente hablando, la identidad es el concepto que permite distinguir a cada organización como singular, particular y distinta de las demás. Su existencia se devela por la congruencia reiterada de las acciones y las representaciones en la organización. Reúne rasgos que condensan diferentes modos de relación en el tiempo. Sus contenidos se refuerzan y se reproducen de un modo recursivo.

Bernardo Kliksberg, en el prólogo del libro *Identidad de las organizaciones* (Etkin & Schvarstein, 1992), sostiene que el concepto de identidad se presenta como una explicación de los modos invariantes como las organizaciones procesan internamente las variables de enlace con el contexto. La identidad se entiende en una dimensión antropológica por estar enmarcada en la atmósfera del medio social global y también en una dimensión sociológica por tratarse de una construcción que emerge de las relaciones entre individuos y grupos en la organización.

Respecto de la identidad, la pregunta es ¿qué ideas se mantienen en “esa” organización y que sus actos no contradicen?

Los rasgos de identidad no tienen nada de misteriosos y el hecho de su relativa inmovilidad permite distinguirlos en toda la trayectoria de una organización. Las fuerzas de la identidad actúan en la vida cotidiana de la organización y particularmente son visibles cuando las crisis o los cambios planeados amenazan la identidad de la organización.

Cuando hablamos de identidad nos referimos a una serie de aspectos relativamente invariantes que permiten identificar a la organización como singular y única. Sin embargo, los rasgos de identidad pueden ser susceptibles de transformación producto de un cambio de tipo disruptivo o destructivo en términos de Maturana y Varela, en tanto impacta sobre elementos constitutivos de la organización, con lo cual el impacto se verifica sobre el conjunto. Aparecen así nuevas organizaciones, tratándose de situaciones de refundación. Esto es posible por la ocurrencia de cambios

destructivos, ya sean planeados o imprevistos. En algunos casos, admitimos que la destrucción resulta de una estrategia. Por tal motivo, la nueva identidad no implica que sea peor sino diferente. Sólo corresponde decir en tales situaciones que se ha mantenido o no. Así, en el nivel de identidad no hablamos de elementos conflictivos, problemáticos o mejorables. Estos calificativos corresponden al dominio de las estructuras que es el modo en que se manifiesta la identidad. Al referirnos a la identidad decimos que sus elementos constitutivos existen, se distinguen, permanecen o bien desaparecen.

A su vez, las organizaciones presentan una identidad esquema, cual hace referencia a aquellas características invariantes que comparte con todas las que pertenecen a su misma actividad, y también una identidad construcción, cual surge y se elabora en su interior, que permite su singularidad en el medio y permite identificarla como única.

La identidad se presenta como imagen y su percepción depende de quien la percibe, lo que permite distinguir entre la endoidentidad percibida desde los estados propios de la organización por sus integrantes y la exoidentidad percibida por un observador en el dominio de las interrelaciones. Endoidentidad y exoidentidad no son necesariamente complementarias y el análisis de sus congruencias también revelará aspectos útiles para el operador organizacional.

Así, el reconocimiento de la identidad está íntimamente relacionado con la posición del operador, su relación con la organización, así como también depende de su marco teórico y de la riqueza de su dominio de la experiencia. La identidad no es un atributo “objetivo” de la organización, sino una propiedad de la descripción del observador. Desde ya que no se tratará de una descripción arbitraria, y en última instancia será la eficacia de las acciones emergentes a partir de dicha descripción la que determinará su “grado de corrección”.

Es preciso destacar que se trata de un factor de esencial conocimiento en tanto puede identificarse como un condicionante a la hora de tomar decisiones en una organización.

## **METODOLOGÍA CUALITATIVA: APLICACIÓN DE FOCUS GROUP**

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 solo 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 si mismo, resulta por demás inadecuado ya que el diagnostico 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 esta fase de la investigación, la técnica empleada fue el focus group, usualmente empleada en investigaciones de diseño cualitativo, en instancias exploratorias, dada su elevada potencialidad para permitir la emergencia espontanea de categorías de análisis como resultado de las interacciones acontecidas entre los participantes. En este trabajo se presentaran los resultados obtenidos de la dinámica efectuada con personal no docente, sentándose bases para la confección de un posterior cuestionario de relevamiento.

La duración promedio de cada dinámica fue de 55 minutos reloj, contándose con ocho participantes. La guía empleada para su moderación se presenta en el Anexo 1. En la conformación del grupo tuvieron en cuenta los siguientes criterios de selección: departamento de procedencia, antigüedad y categoría.

## **RESULTADOS PRELIMINARES**

### Época fundacional

- Los participantes recuerdan el año fundacional.
- Hacen referencia a la ubicación espacial/geográfica del primer edificio.
- Mencionan fecha aproximada de la inauguración del complejo.
- Intentan recordar docentes “fundadores”.

### Acontecimientos que recuerdan

- Recuerdan momentos vividos en el marco de las dos ultimas Dictadoras Militares.
- Año '81 el Decano trabajaba siempre a puertas cerradas, solicitándosele al en ese entonces Bedel que impidiera el paso de los estudiantes a dicho sector: “no pasaba nadie”. Los participantes más antiguos recuerdan cuestiones similares: “era una época complicada”, “había que pedir una entrevista primero”. Ante la pregunta del moderador sobre la reacción de los empleados a tales situaciones, coinciden en que la

forma de trabajo de la gestión “ha ido variando”, permitiéndose en ocasiones mayor o menor libertad: “hay algunas que te dan una libertad... que te asusta porque vos decís ‘¿haces lo que quieres’?... como después te viene otra gestión mas controladora...”

- La incorporación de la computadora a las formas de trabajar.

#### Principios y valores de la Facultad (en orden de mención)

- Formar personas tanto en el conocimiento como en lo ético para el desarrollo de la sociedad.

- El compromiso con el trabajo: “En esta facultad... gracias a Dios no tenes gente que se vaya, que llegue tarde... todo el personal acá siempre es como que primero esta el trabajo, después lo demás”.

- Esta cuestión del compromiso del personal universitario con su trabajo, también ha sido reconocida por los participantes de dos dinámicas celebradas con docentes como un valor y a la vez como un rasgo distintivo que permite diferenciar a la FCEyS de otras unidades académicas: “Fulanito quiere venir a trabajar a Económicas entonces nos miramos entre nosotros... ¿sabe que acá tiene que trabajar?... porque es cierto, es como que nosotros mismos ya no aceptamos a nadie... si no tiene la manera...”. Sin embargo, estudios previos (Pujol Cols et al., 2014) sugieren la existencia de subgrupos sociales que exhiben diferencias en el nivel de adhesión de sus miembros a estas formas tradicionales de trabajo.

Destacan comentarios que han escuchado de docentes que se desempeñan en otras unidades académicas respecto de las particularidades con las cuales trabaja el personal universitario de la FCEYS en relación a otras, elementos que son considerados en la construcción de la imagen externa (i.e. exoidentidad, sg. Etkin & Schvarstein, 2005) y de su identidad como grupo. Otros comentarios también le permiten a los miembros construir su identidad: “hemos escuchado de los chicos que (esta facultad) parece una facultad privada”, “lo perciben nuestros compañeros no docentes también”, “nuestros pares creen que nosotros estamos como encerrados, que acá hay un régimen... es una forma nuestra de trabajar”, “o del sistema cuando vos después entras... entras con eso”, “nuestros compañeros se creen que nos tienen con el rebenque”

### La Universidad en 10 años.

A los empleados de menor antigüedad les resulta difícil imaginar la Facultad aun en un futuro cercano, al haberse decidido la incorporación del ingreso irrestricto en todas las unidades académicas de la UNMdP para el año 2015. Sin embargo, otros de mayor antigüedad responden que situaciones similares ya han sido vividas. Incluso, que la existencia de computadora y sistemas electrónicos permitirían aliviar la carga de trabajo, a diferencia de lo que ocurría en una época anterior en la que también existía ingreso irrestricto: “creo que ese avance tecnológico te va a facilitar la cantidad de alumnos que tenes hoy en día”, manteniendo perspectivas positivas en torno al futuro: “la organización de la facultad se caracteriza por ser bastante prolija... me parece que se pueden optimizar los recursos”.

### La encarnación de valores compartidos: el Héroe

Varios participantes fueron capaces de identificar sujetos que, desde su percepción, hubiesen sido representativos de ciertos valores propios de la FCEyS. Reconocen que, si bien todos ellos han sido muy distintos entre si, tenían un elevado nivel de compromiso institucional como elemento común: “ellos lo que hacían lo hacían porque lo querían hacer... con amor... con entrega total”.

Se destacan:

- Gabriela Magnoler: inspiraba el valor del compromiso a través de un liderazgo mediante el ejemplo: “era uno mas entre nosotros”, “Gabriela ayudaba en la inscripción al ingreso”, “me acuerdo que se paraba en el pasillo y gritaba ‘los que tienen papeles, los que no tienen papeles’”, “las colas que eran tan largas... había probado con las cintas de peligro...”, “se ponía en el mismo lugar del otro en los momentos de foco de problemas en cada lugar”, “nos hacia participar en todo!”, “para Pascuas ‘Gaby viene Pascuas’ y ahí iba a Disco y traía la rosca”

- Dr. Roberto Vega: inspiraba el valor del compromiso con la calidad académica: “los dos postgrados nuestros los creo Vega”, la innovación: “nosotros tenemos el SIU ahora en el 2010 pero Roberto lo invento en el '95... ahora que después nunca le dieron pelota”, “además de aportar sus conocimientos, el a muchos docentes de afuera el los traía... muchos docentes siguen viniendo pero por el... porque son amigos

de el... son docentes muy famosos y... el todo lo que sabia o conocía lo brindo a la Facultad”, “¡El Coloquio!”

- Dr. Giménez: inspiraba el valor de “lo humano”.

#### La Universidad como un todo

- La educación inclusiva y extensible a muchos (e.g. a través de la educación a distancia)
- La practica pre-profesional, a través de las prácticas sociocomunitarias en todas las unidades académicas.
- La vinculación con la sociedad.

#### Comparación con Universidades privadas: ¿Qué diferencia a la FCEyS de la UNMDP de otras facultades privadas?

- La trayectoria en el tiempo de la UNMDP,
- La exigencia: “los docentes tanto de allá como de acá son prácticamente los mismos, pero que pasa acá te dan toda la materia y allá te dan un pedacito”
- “El titulo tiene mucho mas peso...el de la Universidad Nacional de Mar del Plata”

#### Comparación con otras Facultades:

- Se evidencia un notable grado de consenso entre los participantes respecto de las cuestiones que a su parecer permiten distinguir a la FCEyS de otras unidades académicas dentro de la UNMdP.
- El compromiso con el trabajo del personal universitario, cuestión ya abordada previamente.

“En otras Facultades ya nueve días antes de las vacaciones, no hay nadie”, “en diciembre!”, “si no vas dentro del horario de atención al publico, humanidades, no te atienden!”, “tenemos una amplitud horaria...”, “acá viene cualquiera a cualquier hora y nosotros te abrimos las puertas”, “todas las ventanillas abiertas...”, “en otras facultades te tratan mal”

- Condiciones físicas y una idiosincrasia particular: “yo como estudiante de otra facultad...alguna vez que he venido a Económicas por cualquier otro

tema, pasar a Económicas o traspasar Económicas... la puerta... era entrar a otro mundo, era una cosa totalmente diferente, políticamente, los alumnos... en Humanidades no puedes caminar por los carteles”, “A mi me paso al revés... Salía de acá y ¡y tenía que irme a Salud!... era todo carteles... carteles por todos lados... gente tomando mate con las tortitas... es otro mundo”

- Unión a medidas de fuerza: “un paro de ADUM... vos encontras facultades cerradas, y aca siempre hubo clase”, “los mismos paros de no-docentes... tiene que ser paro ya extremadamente porque sino acá...”, “¿te acordas cuando nos venían a golpear la puerta los mismos no-docentes porque nosotros estábamos trabajando?... ¡y nos venían a tocar los bombos!”
- “Acá los alumnos no toman la facultad”.

#### La cultura como un conjunto de supuestos subyacentes:

“te das cuenta que es distinto en todo sentido... no sé que es... no se cual es el origen...”

#### Incidencia de la cultura en el comportamiento:

“Para mi en cada facultad el personal no-docente es un reflejo también de la Facultad en si misma... a lo mejor hay una idiosincrasia en humanidades y eso se ve tanto en lo administrativo como en los alumnos, centro de estudiantes...”

#### El rol de la cultura en el adoctrinamiento de newcomers:

“no hubo una bajada de línea ‘tenes que hacer esto así o asa... pero yo veía a todos trabajar y tratar de ayudar siempre, o sea la buena voluntad... siempre hay buena voluntad para hacer algo hasta ultimo momento... de todos, desde la jefa hasta cualquier empleado... yo lo vi mas en el ejemplo de mis compañeros trabajando... lo percibí así... una dinámica ya instalada”

#### Rito de conmemoración a un héroe cultural:

Cumpleaños del Dr. Giménez, donde todos los claustros estaban reunidos: “estaban todos”, “se coloco su nombre en el Aula 1”, “eso es muy llamativo”

#### Percepción de sub-grupos y subculturas

A nivel docente (en orden de emergencia): “políticamente”, “por áreas”, “por pisos”. Ante la solicitud del moderador de clarificación respecto del último de los ítems, unánimemente los participantes coincidieron en que emergían subgrupos en función de la dedicación y, mas aun, por el hecho de “realizar o no actividades de investigación”: “vos lo ves en las fiestas de fin de año que hay por ejemplo un piso que directamente ni va” (refieren al Tercer Piso, centro de investigación).

A nivel estudiantes. Aquí emerge una mayor dificultad para precisar la existencia de subgrupos. Surgen: la carrera y el perfil profesional, la generación, la manera de ser.

A nivel no-docentes: “la antigüedad que hace que estas acá adentro”, “he escuchado hablar de ‘los nuevos’ mas de una vez”. Esta última cuestión fue abordada en Pujol Cols et al. (2014), estudio que sugiere que es posible visualizar, al menos, dos subgrupos en el personal no docente: “la vieja escuela” y “los jóvenes profesionales”. Casi al finalizar la dinámica, cuando los participantes discuten diferencias entre la FCEyS y otras unidades académicas, puntualmente en lo referido a la adhesión a medidas de fuerza, el moderador aprovecha la instancia para consultar si las diferencias en la adhesión también se perciben al interior de la Facultad. Varios de ellos mencionan que se han generado “roces” entre compañeros de trabajo. Este punto también ha sido abordado en Pujol Cols et al. (2014): “creo que ese puede ser el punto de mayor conflicto que puede haber”

## **REFLEXIONES FINALES**

Los resultados presentados en este trabajo, de carácter exploratorio, constituyen el insumo básico para la elaboración de un cuestionario de relevamiento a aplicar en una segunda fase de la investigación.

El resultado al que arribaremos, finalizado el proyecto, nos permitirá contribuir en un diagnóstico e interpretación de la identidad y la cultura organizacional a ser empleado, en primera instancia, en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Mar del Plata, en lo referido al desarrollo y diseño de políticas de fortalecimiento institucional. Por otra parte, la identificación de subculturas y microculturas en los grupos de trabajo, permitirá explorar la necesidad de una segmentación en el diseño de tales políticas.

Mas aun, de este caso de estudio será posible construir un cuerpo teórico que facilite el abordaje de los fenómenos aludidos en otras organizaciones (Eisenhardt, 1989)

Finalmente, acceder a esta información, permitirá a los niveles de gestión de la Universidad Nacional de Mar del Plata contar con un valioso insumo a la hora de la toma de decisiones a nivel estratégico, tendientes al desarrollo institucional y a la generación de culturas organizacionales universitarias saludables.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Allaire y Firsirotu (1992). En "Abravanel, Harr y otros (1992)" Cultura Organizacional y Autoridad Simbólica" en "Cultura Organizacional" autores varios Editorial Legis
- Chiavenato, I. (2004): Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. Thomson, México
- Davis, Keith (1983), "El Comportamiento Humano en el Trabajo", Ed. Mc Graw Hill, Mejiro.
- Deal, Terrence e y Kennedy, Allan A. (1985), Las empresas como sistemas culturales, Buenos Aires, Editorial Sudamericana.
- Eisenhardt, Kathleen M. (1989). Building Theories From Case Study Research. The Academy of Management Review. 14, 4, pp. 532-550.
- Etkin, Jorge. (2000) Política, gobierno y gerencia de las organizaciones. Chile, Editorial Prentice Hall.
- Etkin, Jorge. (2003) Gestión de la complejidad en las organizaciones. México, Editorial Oxford University Press.
- Etkin, Jorge y Schvarstein, Leonardo (1992) Identidad de las organizaciones, Buenos Aires, Editorial Paidós.
- Hernandez Sampieri, Roberto, Fernandez Collado, Carlos, Aptista Lucio, Pilar. (2010) "Metodología de la Investigación". 5ta edición. Parte 3: El Proceso de la Investigación Cualitativa. Cap. 12, 13 y 14. Editorial Mc Graw Hill.
- Hofstede, Geert (1999): "Cultura y organizaciones" Alianza, Madrid
- Pujol Cols, Lucas Joan y Mussano, Florencia (2014). Aplicación de la Teoría de Formación de Ingroups y Outgroups al estudio del Clima Organizacional. Caso personal universitario de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de Mar del Plata. Revista Investigación Joven de la Universidad Nacional de La Plata, Vol. 1, pp. 1-8. ISSN 2314-3991.

- Ribes Pons, Ángel, “La cultura de la empresa: cómo actuar en ella y desde ella”, Deusto Business Review, N° 79, página 42.
- Schvarstein, L. (1998) Diseño de organizaciones. Tensiones y paradojas. Buenos Aires, Paidós.
- Schein, Edgar H (1988): “La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica. Plaza Janes Editores S.A., España

## **ANEXO I**

### **FOCUS GROUP PERSONAL NO DOCENTE**

#### **GUÍA DE TEMAS**

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

¿Qué queda hoy de la fase de fundación?

- a) ¿Recuerdan algún acontecimiento/hecho que creen que ha marcado la historia de la Facultad?

#### **2) 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?

#### **3) Comparación FCEyS (20 minutos)**

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

**4) Subculturas (15 minutos).**

- a) ¿Identifican la formación de subgrupos en docentes, estudiantes, personal universitario?)
- b) ¿Qué características presentan cada uno de los subgrupos identificados?