

# CULTURA, IDENTIDAD E IMAGEN ORGANIZACIONAL. UN ESTUDIO DE CASO REALIZADO EN UNA UNIVERSIDAD PÚBLICA ARGENTINA<sup>1</sup>

## ORGANIZATIONAL CULTURE, IDENTITY AND IMAGE. A CASE STUDY CONDUCTED IN AN ARGENTINIAN PUBLIC UNIVERSITY

**Pujol-Cols, Lucas**

CONICET.  
Mar del Plata, Buenos Aires, Argentina  
lucaspujolcols@gmail.com

**Foutel, Mariana**

Universidad Nacional de Mar del Plata  
Mar del Plata, Buenos Aires, Argentina  
marianafoutel@yahoo.com.ar

**Barbisán, Romina**

Universidad Nacional de Mar del Plata  
Mar del Plata, Buenos Aires, Argentina  
romina\_barbisan@hotmail.com

Fecha de Recepción: 30/03/17 - Fecha de Aprobación: 27/06/2017

### RESUMEN

Una adecuada comprensión de la cultura organizacional resulta central para la gestión universitaria, al representar un fuerte condicionante en la toma de decisiones estratégicas, tácticas y operativas. En efecto, al proveer a los miembros de la organización de un marco de referencia socialmente compartido e inconsciente que los orienta en su forma de percibir, interpretar y reaccionar a los eventos que ocurren dentro de ella, también influye en las racionalidades individuales, grupales y organizacionales que subyacen en los procesos decisorios. Más aún, y con sustento en el modelo de dinámicas culturales, la cultura organizacional requiere ser estudiada en su interacción con la identidad y la imagen organizacional. La presente investigación tiene por propósito examinar la cultura, la identidad y la imagen organizacional de una facultad perteneciente a una universidad pública argentina. Para ello, se emplea una metodología de estudio de caso, sustentada en la triangulación de fuentes cuantitativas (por vía de la administración de cuestionarios de auto-percepción a 63 docentes y 9 miembros del personal de apoyo) y cualitativas (por vía de la realización de dos focus groups con docentes y uno con miembros del personal de apoyo).

---

<sup>1</sup> Este estudio fue financiado por la Universidad Nacional de Mar del Plata (UNMdP), Argentina (código: 15/D111).

**PALABRAS CLAVE:** Cultura Organizacional; Identidad Organizacional; Imagen Organizacional; Estudio de caso; Educación Superior.

## **ABSTRACT**

A deep understanding of organizational culture is a key aspect in the management of universities. Thus, since it provides members with an unconscious and socially shared reference framework that guides their way of perceiving, interpreting, and reacting to events, it also influences the individual and organizational rationalities underlying the decision-making process. Furthermore, and drawn on the cultural dynamics model, organizational culture requires to be examined in connection with organizational identity and image. This article aims to describe the organizational culture, identity, and image of an Argentinian public university, by using a case study approach that combines quantitative (a self-report questionnaire was completed by 63 scholars and 9 members of the support staff) and qualitative strategies for data collection (two focus groups were conducted with scholars and one with members of the support staff).

**KEYWORDS:** Organizational Culture; Organizational Identity; Organizational Image; Case study; Higher Education.

## **INTRODUCCIÓN**

Desde mediados del siglo XX, mucho se ha discutido en la literatura acerca del concepto de cultura organizacional y de las implicancias que su adecuada comprensión tiene para el logro de una gestión efectiva, observándose un importante resurgimiento de interés por la temática en los últimos años (Giorgi, Lockwood y Glynn, 2016). Sin embargo, y aun cuando ciertos avances se han logrado en la teorización de la cultura organizacional en las últimas décadas, dificultades apreciables se evidencian aún a la hora de lograr operacionalizaciones adecuadas que permitan su abordaje empírico. Entre las principales causas que parecieran obstaculizarla, se encuentran la profunda fragmentación conceptual presente en el campo, la ambigüedad inherente al fenómeno y la concentración casi exclusiva de los investigadores en los aspectos más tangibles de la cultura, tales como las normas, los procedimientos, las prácticas y los elementos físicos (Sackmann, 1992). Los dos constructos restantes que son foco de este artículo, la identidad y la imagen organizacional, no se encuentran exentos de las ambigüedades discutidas previamente.

Tal y como señalan Pujol-Cols y Foutel (en prensa), la cultura organizacional representa una variable crítica para la gestión universitaria, al constituir un fuerte condicionante en la toma de decisiones estratégicas, tácticas y operativas. En efecto, y dado que favorece la emergencia de un

marco de referencia socialmente compartido e inconsciente que orienta a los miembros de la organización en su forma de percibir, interpretar y reaccionar a los eventos que acontecen en ella (Schein, 1984), también condiciona la conformación de las racionalidades individuales, grupales y organizacionales que subyacen a la hora de pensar alternativas y sus restricciones (construcción social de lo posible); proceder a su evaluación (construcción social de lo mejor); definir qué aspectos deben ser priorizados (construcción social de lo deseable) y cuáles deben ser evitados (construcción social de lo prohibido); considerar qué actores deben participar del proceso y quiénes deben ser excluidos; etc. (Pujol-Cols y Foutel, en prensa). Por otra parte, se coincide con Hatch y Schultz (1997) en que la cultura organizacional requiere ser estudiada en su interacción con la identidad y la imagen organizacional, al constituir estos fenómenos tres partes interrelacionadas de un mismo sistema de construcción de significado que define a la organización en sus elementos más centrales (Hatch y Schultz, 2002). Modelos más estáticos de cultura organizacional (e.g. Schein, 1984) resultan insuficientes para dar cuenta de la complejidad de los procesos involucrados entre estos tres constructos, razón por la cual, en este artículo, se buscará complejizar esta visión empleando el denominado modelo de dinámicas culturales (Hatch, 1993; Hatch y Schultz, 1997).

Este trabajo tiene por principal propósito la elaboración de un diagnóstico de la identidad, la cultura y la imagen organizacional de una institución universitaria, a partir de las percepciones de sus empleados (docentes y miembros del personal de apoyo), desde un abordaje mixto. El artículo se estructura en dos grandes secciones. En la primera, denominada -Desarrollo-: (a) se describen las principales proposiciones teóricas que han sido tenidas en cuenta tanto en la construcción de los instrumentos de recolección como en la interpretación de los resultados obtenidos; y (b) se reportan y discuten los principales hallazgos de esta investigación. En la segunda, titulada - Conclusión-, se resumen los principales aportes de este estudio.

## **DESARROLLO**

### **Marco conceptual**

El denominado modelo de dinámicas culturales sostiene que la identidad, la cultura y la imagen organizacional representan tres partes constitutivas de un mismo sistema de construcción de significado que define a la organización en sus elementos más centrales (Hatch y Schultz, 1997). Dado que estos tres fenómenos se hallan fuertemente interrelacionados, los mismos requieren ser estudiados de modo integral, a fin de develar los complejos procesos involucrados entre ellos.

Schein (1984, p. 3) entiende a la cultura organizacional como “el patrón de presunciones básicas que un cierto grupo ha creado, descubierto o desarrollado, al intentar dar respuesta a problemas de adaptación externa y de integración interna, que ha demostrado funcionar lo suficientemente bien como para ser considerado válido y, por lo tanto, apropiado para ser enseñado a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a dichos problemas” (traducción de los autores). Focalizando la atención en los componentes centrales de la cultura organizacional, Deal y Kennedy (1982) señalan que los elementos más relevantes para analizarla 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.

De acuerdo al modelo de Schein (1984), la cultura de una organización existe en tres niveles, exhibiendo cada uno de ellos un grado diferencial de superficialidad y visibilidad. En primer lugar, se encuentran los artefactos, los cuales representan los elementos más visibles de la cultura, como los códigos de vestimenta, el espacio físico de trabajo, los patrones observables de comportamiento, la tecnología, las historias, etc. En segundo lugar, se encuentran los valores que suelen gobernar los comportamientos dentro de la organización. Al respecto, resulta frecuente que los individuos se comporten de una cierta forma por razones que ellos mismos desconocen y que, probablemente, jamás se han cuestionado. Esta reproducción inconsciente de conductas obedece a lo que Schein (1984) denomina presunciones básicas subyacentes, constitutivas de la esencia de la cultura organizacional.

El estudio científico de la cultura organizacional puede realizarse desde distintos niveles de análisis. El más común consiste en estudiarla al nivel de los grupos o de la organización en su conjunto. Pero, al reflejar un marco para la construcción de sentido, también puede ser abordada a nivel individual. Desde este último nivel de análisis, Harris (1994), estudia la influencia de la cultura organizacional en los procesos y estructuras de sensemaking (Weick, 1993)<sup>2</sup>. Desde esta perspectiva, la cultura es representada como un sistema de esquemas que actúan como mapas mentales o marcos de referencia que guían la percepción, memoria e inferencia y orientan el comportamiento subsecuente de los sujetos (Markus, 1977). Estos esquemas funcionan como un repositorio de conocimiento cultural del que los individuos se sirven para dar sentido a los eventos que ocurren en la vida organizacional y se encuentra constituido por creencias y valores atribuidos a individuos y colectividades; comportamientos definidos como apropiados según variadas situaciones; formas tradicionales de hacer las cosas; presiones normativas o de grupo; conocimiento de rol; significados atribuidos a artefactos físicos, verbales y conductuales; características distintivas de la organización y sus subgrupos; entre otros (Sackmann, 1992).

---

<sup>2</sup> El sensemaking refiere a una actividad por la cual los sujetos emplean sus estructuras cognitivas para percibir situaciones e interpretar tales percepciones (Seiler, 1973).

Puesto que la cultura organizacional representa un fenómeno colectivo, ésta se ve reflejada en la emergencia de esquemas relativamente congruentes entre los miembros de una organización (Harris, 1994). A medida que los esquemas individuales se van volviendo más similares, la información que proveen a los sujetos tiende a volverse más dirigida, consistente y persuasiva. Como resultado, el conocimiento cultural compartido tiende a auto-perpetuarse. Al respecto, Ribes Pons (1997) enfatiza en la importancia de conocer los grados de coherencia y consistencia que presenta una determinada cultura organizacional, puesto que esto permite detectar y conocer las contradicciones internas y saber hasta qué punto están asumidas y compartidas las variables culturales de una organización por sus miembros.

El segundo de los constructos involucrados, la identidad organizacional, refleja un entendimiento colectivo y compartido acerca de los atributos más centrales, distintivos y durables de una organización (Albert y Whetten, 1985). Para Hatch y Schultz (1997), la identidad organizacional se construye como resultado de un proceso auto-reflexivo consistente en dar respuesta a dos interrogantes: ¿quiénes somos como organización? y ¿por qué existimos?. A diferencia de la cultura organizacional, la identidad representa un concepto profundamente relacional (Gioia, 1998), que se construye como resultado del interjuego acaecido entre dos procesos complementarios. Por un lado, los managers realizan declaraciones formales (formal claims) con la intención de moldear las interpretaciones de los miembros (sensegiving). Al mismo tiempo, los agentes internos negocian significados compartidos acerca de lo que la organización es y cuáles son sus elementos más distintivos (sensemaking).

De manera contraria a lo usualmente sostenido en la literatura, Gioia, Schultz y Corley (2000) cuestionan la presunta estabilidad de la identidad organizacional argumentando que la misma se haya camuflada en una relativa invariancia de las etiquetas empleadas por los miembros de una organización para expresar lo que ellos creen que la organización es, pero que su significado asociado tiende a modificarse a través del tiempo. La identidad organizacional es entendida, desde esta perspectiva, como un fenómeno dinámico y mutable que se halla sometido a revisiones y renegociaciones.

Finalmente, el tercer elemento de esta tríada, la imagen organizacional, refiere a la forma en la que los miembros de una organización creen que ésta es vista por otros agentes externos (Dutton y Dukerich, 1991). Esta perspectiva interna de la imagen organizacional (lo que los otros piensan) es producto de la interacción permanente entre agentes internos y externos, así como de los intentos de los managers de influir en la opinión pública. Gioia et al. (2000) señalan que, mientras que la identidad organizacional responde a la pregunta de ¿quiénes somos como organización?, la imagen organizacional responde a ¿quiénes creen ellos que somos?.

## **Método**

### **1. Descripción del contexto de estudio**

Este estudio fue conducido en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, la cual constituye una de las nueve facultades que en conjunto integran la Universidad Nacional de Mar del Plata (Argentina), de financiamiento y gestión estatal. Esta facultad dicta en la actualidad cinco carreras de grado (Contador Público, Licenciatura en Administración, Licenciatura en Economía, Licenciatura en Turismo y Profesorado Universitario en Economía) y cuatro carreras de postgrado no doctorales.

### **2. Diseño y objetivos**

La presente investigación constituye un estudio de caso (Yin, 2002; Eisenhardt, 1989), sustentado en la triangulación de datos primarios cuantitativos y cualitativos, así como en información secundaria recabada a través de una revisión de fuentes documentales (Patton, 2002). El propósito de este trabajo consiste en la elaboración de un diagnóstico de la identidad, la cultura y la imagen organizacional de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de Mar del Plata a partir de las percepciones de sus empleados, incluyendo tanto a docentes como a miembros del personal de apoyo<sup>3</sup>, desde un abordaje mixto<sup>4</sup>.

### **3. Técnicas y procedimiento**

Schein (1995) señala que la cultura organizacional debe ser observada en lugar de medida, en el sentido en que se encuentra compuesta por un conjunto de elementos subyacentes, casi invisibles, que definen formas compartidas, tácitas y dadas por sentadas de percibir, sentir y reaccionar a los eventos (Schein, 1984). A tales fines, recomienda los métodos clínicos o etnográficos, resaltando la necesidad de que el investigador se encuentre lo suficientemente inmerso en la realidad organizacional bajo observación. En una misma línea se encuentra el planteo de Hatch y Schultz (1997), cuando advierten que la cultura no debe ser vista por el investigador como una -variable a ser medida- sino que debe ser estudiada como parte de un sistema en estrecha vinculación con la identidad y la imagen organizacional.

Siguiendo la metodología más usualmente empleada en el abordaje de estos tres fenómenos, esta investigación se sustentó principalmente en datos cualitativos, los cuales fueron

---

<sup>3</sup> El término personal de apoyo se emplea para referirse al grupo de participantes abocados al desempeño de funciones que brindan soporte al flujo de actividades sustantivas de la universidad, como lo son la docencia, la investigación, la extensión y la transferencia tecnológica. Dentro de este grupo es posible encontrar al personal de maestranza, al personal administrativo, al personal de soporte técnico, entre otros.

<sup>4</sup> Se entiende por abordaje mixto a aquel tipo de diseño que combina el empleo simultáneo o secuencial de estrategias de relevamiento cuantitativas y cualitativas.

recolectados en dos etapas. En la primera, se realizaron dos dinámicas focales (focus groups)<sup>5</sup> con docentes y una con miembros del personal de apoyo, las cuales tuvieron una duración promedio de 60 minutos cada una. En la segunda, se administró una adaptación del Cuestionario de Cultura, Identidad e Imagen Organizacional desarrollado por Pujol-Cols y Foutel (en prensa) a una muestra no probabilística compuesta por 63 docentes y 9 miembros del personal de apoyo<sup>6</sup>.

Los resultados de los focus groups sirvieron metodológicamente a cuatro propósitos: (a) aumentar el grado de inmersión de los investigadores en el objeto de estudio; (b) identificar potenciales ejes de indagación a incluir en el cuestionario de auto-percepción; (c) construir las categorías de respuesta a las preguntas incluidas en el cuestionario; (d) desarrollar un marco contextual que facilite la interpretación de los datos cuantitativos y la realización de conclusiones que se eleven del nivel de análisis individual a los niveles grupal y organizacional.

Cada dinámica contó con la participación de un moderador y un asistente. En todos los casos se procuró que el rol del moderador se limite a: (a) sugerir las temáticas disparadoras contenidas en el guión, (b) brindar clarificación ante requerimientos puntuales de los participantes, (c) solicitar que los participantes amplíen su discurso o profundicen en un determinado tema, (d) reencauzar la dinámica cuando la misma se escapara de los objetivos del estudio.

La adaptación del Cuestionario de Identidad, Cultura e Imagen Organizacional mantuvo su diseño semi-estructurado al incluir tanto preguntas cerradas (útiles para identificar tendencias en el comportamiento de ciertas variables, explorar diferencias entre subgrupos sociales, obtener indicadores de síntesis y lograr generalizaciones atribuibles al conjunto poblacional) como preguntas abiertas (para posibilitar la emergencia de elementos no pensados y obtener evidencia que pueda ser triangulada con la obtenida a través de los focus groups).

#### **4. Participantes**

Se realizaron en total dos focus groups con docentes y uno con miembros del personal de apoyo, habiéndose contado con la participación de 11 y 9 individuos en el primer grupo y de 8 en el segundo. En la conformación de cada uno se procuró lograr heterogeneidad de perfiles estableciéndose ex ante un conjunto de criterios de segmentación. Estos fueron: (a) Docentes: dedicación (baja y alta dedicación), jerarquía del cargo (profesores y auxiliares) y área de desempeño (Administración, Economía, Turismo, Contabilidad, Ciencias Sociales, Matemática y Jurídica); (b) Personal de Apoyo: antigüedad, agrupamiento y categoría. Con el propósito de evitar

---

<sup>5</sup> El focus group es una técnica usualmente empleada en investigaciones de diseño cualitativo, principalmente en instancias exploratorias, dado su elevado potencial para permitir la emergencia espontánea de categorías de análisis como resultado de las interacciones acontecidas entre los participantes (Pujol-Cols y Foutel, en prensa).

<sup>6</sup> Se estiman una totalidad de 415 docentes con cargos activos y 24 miembros del personal de apoyo (Informe de Autoevaluación Institucional, 2012).

condicionamientos en las respuestas, en ninguna de las dinámicas se incluyeron miembros con involucramiento en la conducción de la facultad. Los datos referidos a la composición de cada focus group son presentados en las Tablas 1, 2 y 3.

En una segunda instancia, se realizaron 63 encuestas a docentes y 9 a miembros del personal de apoyo. Los criterios de segmentación empleados para dotar de representatividad a la muestra resultan coincidentes con los utilizados para los focus groups. La muestra de docentes se conformó por un 47,61% de Profesores y un 52,39% de Auxiliares. El 74,60% de los docentes encuestados poseía un cargo regular, el 20,63% un cargo interino y el 4,77% un cargo adscripto (no remunerado). Con relación a la dedicación, la muestra se compuso por un 74,60% de docentes con dedicaciones simples, un 4,67% con dedicaciones parciales y un 20,63% con dedicaciones exclusivas. Finalmente, el 34,93% de los docentes encuestados pertenecía al Departamento de Administración, el 31,75% al de Contabilidad, el 14,29% al de Economía, el 9,52% al de Turismo, el 4,76% al de Ciencias Sociales y el 4,76% al de Matemática. Con relación al personal de apoyo, la muestra se compuso por un 88,89% de empleados administrativos y un 11,11% de empleados de soporte técnico. Un 11,11% de estos participantes tenía una categoría 3, un 33,33% una categoría 4, un 22,22% una categoría 5 y un 33,33% una categoría 7.

**Tabla N° 1: Participantes del Focus Group con docentes. Dinámica 1**

Código	Jerarquía del cargo	Dedicación	Área de desempeño
F1, P1	Profesor	Simple	Administración
F1, P2	Profesor	Simple	Contabilidad
F1, P3	Auxiliar	Exclusiva	Turismo
F1, P4	Auxiliar	Simple	Administración
F1, P5	Auxiliar	Simple	Administración
F1, P6	Profesor	Exclusiva	Economía
F1, P7	Profesor	Simple	Jurídica
F1, P8	Auxiliar	Simple	Turismo
F1, P9	Profesor	Simple	Contabilidad
F1, P10	Auxiliar	Simple	Contabilidad
F1, P11	Profesor	Simple	Administración

Fuente: elaboración propia

**Tabla N° 2: Participantes del Focus Group con docentes. Dinámica 2**

Código	Jerarquía del cargo	Dedicación	Área de desempeño
F2, P1	Profesor	Simple	Contabilidad
F2, P2	Profesor	Simple	Contabilidad
F2, P3	Profesor	Exclusiva	Turismo
F2, P4	Auxiliar	Simple	Contabilidad
F2, P5	Auxiliar	Simple	Administración
F2, P6	Auxiliar	Exclusiva	Economía
F2, P7	Profesor	Exclusiva	Economía
F2, P8	Auxiliar	Simple	Turismo
F2, P9	Profesor	Simple	Administración

Fuente: elaboración propia



**Tabla N° 3: Participantes del Focus Group con personal de apoyo**

<b>Código</b>	<b>Agrupamiento</b>	<b>Categoría</b>
F3, P1	Administrativo	7
F3, P2	Administrativo	1
F3, P3	Administrativo	5
F3, P4	Administrativo	3
F3, P5	Administrativo	5
F3, P6	Administrativo	7
F3, P7	Soporte técnico	7
F3, P8	Soporte técnico	7
F3, P9	Administrativo	7

Fuente: elaboración propia

## **Resultados y discusión**

### **1. Identidad Organizacional**

La construcción de la identidad organizacional emerge de un proceso profundamente auto-reflexivo orientado a dar respuesta a tres preguntas: ¿quiénes somos como organización?, ¿por qué existimos? y ¿en qué nos diferenciamos del resto?. Con relación a los dos primeros interrogantes, los participantes de los tres focus groups rápidamente coincidieron en que se trata de una Facultad dedicada a brindar enseñanza técnica en las disciplinas de Administración, Contabilidad, Turismo y Economía. Las dos funciones adicionales a la actividad de enseñanza, la investigación y la transferencia de conocimiento a la comunidad, surgieron predominantemente en las dinámicas efectuadas con docentes.

Tanto en los focus groups como en los cuestionarios, se les solicitó a los participantes que listen un conjunto de rasgos distintivos de la Facultad. Aquí se analizaron fundamentalmente dos factores: la saliencia (frecuencia de evocación, según la cantidad de veces que el atributo es mencionado por los participantes) y la centralidad (lugar que ocupa el atributo en la mente de los sujetos, según el orden de la mención). A la hora de calificar el grado de saliencia (alta, moderada o baja) de cada elemento se trianguló la evidencia recolectada tanto a través de los focus groups como de la pregunta 4 de las encuestas, del siguiente modo: (a) saliencia alta: el elemento es mencionado en todos los grupos; (b) saliencia moderada: el elemento es mencionado en uno solo de los grupos pero emerge con cierta reiteración en los cuestionarios; (c) saliencia baja: el elemento es mencionado en uno solo de los grupos y emerge con reiteración esporádica en los cuestionarios. A la hora de calificar el grado de centralidad (alta, moderada o baja), se utilizó la información de las menciones correspondientes a la pregunta 4 de las encuestas, del siguiente modo: (a) centralidad alta: el elemento emerge en primera mención; (b) centralidad moderada: el elemento emerge en segunda mención; (c) centralidad baja: el elemento emerge en tercera mención o en subsiguientes. Los resultados se presentan en la Tabla 4.

Tabla N° 4: Grado de saliencia y centralidad de principales rasgos

Atributo	Saliencia	Centralidad
Igualdad	Alta	Alta
Respeto y tolerancia	Alta	Alta
Orientación a la calidad	Alta	Alta
Tolerancia a la diversidad	Alta	Alta
Participación y apertura al diálogo	Alta	Alta
Vinculación con la comunidad	Alta	Alta
Orden y limpieza	Moderada	Alta
Orientación a la eficiencia	Moderada	Moderada
Gratuidad	Moderada	Moderada
Autonomía	Moderada	Moderada
Compromiso	Moderada	Moderada
Transparencia	Moderada	Baja
Inclusión	Baja	Baja
Orientación a la innovación	Baja	Baja
Armonía en los vínculos	Baja	Baja

Fuente: elaboración propia

De la Tabla 4 se deduce que la igualdad, el respeto, la orientación a la calidad, la tolerancia a la diversidad, la participación y apertura al diálogo, la vinculación con la comunidad y el orden, parecieran ser, desde la percepción de estos participantes, los rasgos más característicos de la Facultad. En lo que respecta a los atributos -autonomía-, -gratuidad-, -compromiso- e -inclusión-, desea destacarse que, si bien registraron niveles bajos y moderados de saliencia y centralidad en las encuestas, siendo mencionados mayoritariamente por los docentes, los mismos emergieron con un elevado nivel de consenso en los focus groups para los dos grupos de participantes.

En cuanto al atributo -inclusión-, en los focus groups se indagó en qué entendían los participantes por una universidad inclusiva, emergiendo otros conceptos asociados como los de -democracia- y -popularidad-: “la popularidad... no es una Universidad elitista” (F1, P4); “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” (F2, P7).

En cuanto al compromiso, se observó que varios participantes coincidieron en que el mismo no sólo caracteriza al docente de la facultad analizada (“creo que se da clase no por estar en contra (de los paros) se da clase por el compromiso por cumplir con el temario”; F1, P3) sino también al personal de apoyo (“vos entrás a esta Facultad y está todo impecable, funciona como un relojito”; F2, P4).

Una vez reunida la evidencia espontánea, en la pregunta 5 del cuestionario se le entregó a cada participante un listado de atributos y se le solicitó que indique, desde su percepción, el grado de presencia de cada uno de ellos en la facultad, expresando un puntaje ubicado entre el 1 (menor presencia) y el 5 (mayor presencia). Se observó que uno de los elementos presentados en la Tabla 4, y aun cuando hubiera sido calificado de altamente saliente y central, registró un puntaje promedio bajo (véase Tablas 5 y 6), tanto para el caso de los docentes (media aritmética = 3,49;

“Visión de Futuro” Año 14, Volumen N° 21, N°2, Julio- Diciembre 2017 – Pág. 165- 188

URL de la Revista: <http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/>

URL del Documento: [http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=440&Itemid=96](http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=440&Itemid=96)

ISSN 1668 – 8708 – Versión en Línea

ISSN 1669 – 7634 – Versión Impresa

E-mail: [revistacientifica@fce.unam.edu.ar](mailto:revistacientifica@fce.unam.edu.ar)

desviación estándar = 1,03) como del personal de apoyo (media aritmética = 3,44; desviación estándar = 0,88). Se trata de la orientación a la calidad.

Las divergencias observadas con relación a este atributo podrían ser explicadas por el hecho que, si bien la calidad representa un rasgo deseable para cualquier organización universitaria, los participantes podrían estar percibiendo que la misma se encuentra amenazada. En efecto, fuerzas contextuales parecieran presionar sobre la facultad para que ésta adopte poco a poco una conducta más flexible y contenedora en su relación con los estudiantes, lo que se ha materializado en decisiones concretas, como la disminución de los requisitos de aprobación (“mucho facilismo”; F1, P7), el aumento en la cantidad de instancias de evaluación (“hay múltiples instancias de aprobación”; F2, P1) y la eliminación de las modalidades restrictivas de admisión (“se hizo un ingreso irrestricto sin un adecuado curso que sea realmente igualador de oportunidades para quienes no tienen la formación previa adecuada para encarar con éxito los estudios universitarios”; F2, P5). Desde la visión de los participantes, lo anterior ha tenido impacto en la calidad educativa y, en consecuencia, pareciera haber entrado en colisión con un principio organizacionalmente deseable. En los *focus groups*, se exhibe un alto nivel de consenso en que la calidad del sistema educativo en general se ha deteriorado notoriamente, llegando a impactar en el sistema universitario y, puntualmente, en la facultad bajo análisis: “yo creo que el que promociona mi materia sabe un poquito menos que el del año pasado” (F1, P2), “salís y decís ‘no entendieron nada’” (F2, P8), “no hay una comprensión cabal de los conceptos” (F2, P10), “hay menores exigencias académicas” (F3, P4). Lo antedicho resulta coherente con los bajos puntajes promedio reportados para el atributo “exigencia en el sistema de evaluación”, particularmente en el caso de los docentes (media aritmética = 3,21; desviación estándar = 1,11).

Tabla 5. Grado de presencia de atributos en la Facultad. Estadísticos descriptivos para docentes

Atributo	Promedio	Desviación estándar
Respeto	4,14	0,91
Tolerancia a la diversidad	4,13	0,84
Orden	4,11	0,94
Limpieza	3,93	0,85
Participación	3,87	0,85
Vinculación con la comunidad	3,85	0,88
Igualdad	3,75	1,00
Armonía en los vínculos	3,67	0,90
Formación integral del graduado	3,65	0,83
Orientación a la pertinencia	3,64	0,86
Orientación a la eficiencia	3,58	0,93
Cooperatividad	3,56	0,84

Orientación a la equidad en las decisiones	3,50	0,99
Orientación a la calidad	3,49	1,03
Excelencia de la formación del cuerpo de docentes e investigadores	3,48	0,86
Exigencia en el sistema de evaluación	3,21	1,11
Orientación a la innovación	3,02	0,97

Fuente: elaboración propia

**Tabla 6. Grado de presencia de atributos en la Facultad. Estadísticos descriptivos para personal de apoyo**

Atributo	Promedio	Desviación estándar
Excelencia de la formación del cuerpo de docentes e investigadores	4,43	0,53
Orden	4,33	0,50
Limpieza	4,33	0,50
Respeto	4,22	0,67
Armonía en los vínculos	4,00	0,87
Vinculación con la comunidad	4,00	1,00
Orientación a la pertinencia	4,00	0,76
Cooperatividad	3,89	1,05
Orientación a la innovación	3,89	0,93
Participación	3,89	0,60
Exigencia en el sistema de evaluación	3,88	0,83
Formación integral del graduado	3,86	0,69
Orientación a la equidad en las decisiones	3,67	0,87
Igualdad	3,56	0,73
Orientación a la eficiencia	3,50	1,20
Orientación a la calidad	3,44	0,88
Tolerancia a la diversidad	3,22	1,20

Fuente: elaboración propia

Del análisis de las tablas precedentes se destaca que atributos tales como la armonía en los vínculos, la vinculación con la comunidad (a través de las funciones de Extensión y Transferencia, así como por medio de los Proyectos de Voluntariado), el orden/racionalidad y la participación parecieran ser percibidos como los más presentes en la facultad. Por otra parte, la orientación a la calidad, la exigencia en el sistema de evaluación y la orientación a la equidad en la toma de decisiones parecieran ser vistos como los atributos menos presentes. Un aspecto a resaltar, consiste en que el atributo “excelencia en la formación del cuerpo de docentes e investigadores” fue percibido como un rasgo central de la Facultad desde la óptica del personal de apoyo (media aritmética = 4,43; desviación estándar = 0,53), no así desde la de los docentes (media aritmética = 3,48; desviación estándar = 0,86).

En la tabla entregada a los participantes, en la pregunta 5, también se les solicitó que comparen el grado de similitud de la Facultad de Ciencias Económicas con otras Facultades de la

Universidad, Institutos de Educación Superior No Universitarios y otras Universidades locales de gestión privada. En la gran mayoría de los casos los sujetos declararon no conocer lo suficientemente bien estos contextos como para aventurarse a efectuar una comparación, alcanzado las tasas de no respuesta valores superiores al 80% para ambos grupos. Resultados más enriquecedores se obtuvieron a través de los *focus groups*.

Cuando se les solicitó a los participantes que reflexionen en torno a los factores que diferencian a la Facultad de otras unidades académicas, emergieron los siguientes: (a) el compromiso docente (F1, P3: “cuando en el resto hay paro, Económicas da clase...”; F2, P5: “Creo que se da clase no por estar en contra, se da clase por el compromiso por cumplir con el temario...”; F1, P11: “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 está’... eso a nosotros no se nos pasa por la mente”), (b) el compromiso del personal de apoyo (F1, P7: “el tema del compromiso no sólo es en los docentes, sino que también el cuerpo no docente de esta Facultad es muy diferente a cualquier cuerpo no docente de otras Facultades”; F2, P8: “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... rescato esas particularidades que hacen que nos diferenciamos del resto”; (c) cuestiones que tienen que ver con el orden, manifestadas en las condiciones físicas de trabajo (e.g. la limpieza y equipamiento en los baños, el estado del edificio y aulas a nivel general); (d) el tipo de asignaturas incorporadas a las currículas (F1, P7: “yo diría que nuestra Universidad tiene tres perfiles: uno blando que sería Psicología, Humanidades y Ciencias 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”).

Con respecto a la comparación de la facultad con otras universidades privadas locales, en ambas dinámicas de docentes se procuró la incorporación de algunos participantes que se desempeñen o se hayan desempeñado en alguna(s) universidad(des) privada(s). Si bien varios individuos coincidieron en que, cada vez con mayor frecuencia, los docentes de universidades nacionales también se desempeñan en universidades privadas, existió un relativo nivel de consenso en cuanto a las siguientes proposiciones:

- (a) Los contenidos impartidos en ambas son similares.
- (b) En las universidades privadas, la movilidad ascendente (promoción) de los docentes resulta más rápida y se efectiviza a través de mecanismos menos transparentes de selección (F2, P3: “El que es Ayudante acá es Titular en las privadas en Mar del Plata [...] sin Concurso”)

- (c) Las carreras en las universidades privadas tienen una duración menor.
- (d) El nivel de exigencia académica de las universidades nacionales resulta mayor al verificado en las universidades privadas locales (F1, P6: “Yo creo que la diferencia entre la Universidad pública y la privada está en la facilidad en el DURANTE de 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...”; F1, P4: “ninguna privada de Mar del Plata me pareció de alto nivel”; F2, P9: “si te iba mal acá te pasabas a una privada”).
- (e) Las universidades privadas le ofrecen al graduado una vinculación más rápida con el mercado laboral (e.g. en virtud de convenios).
- (f) Existe un mejor posicionamiento regional del graduado de una universidad nacional en comparación con el graduado de una universidad privada local.
- (g) El estudiante de una universidad nacional posee un mayor acercamiento y contacto disciplinar, a través de la actividad de investigación (F2, P7: “el papá profesional sabe que acá hay investigación”)

Finalmente, en lo que respecta a los Institutos de Formación Superior No Universitarios, emergieron como cuestiones significativas y diferenciales de la facultad: la duración de las carreras, el perfil del alumno y sus necesidades (adquirir habilidades técnicas en el corto plazo), los contenidos y el nivel de exigencia en la promoción.

## 2. Cultura Organizacional

### Mitos

La experiencia compartida por los miembros en el espacio de trabajo a través de los años da lugar a la emergencia de historias que, de adquirir el *status* simbólico apropiado, pueden configurarse en verdaderos mitos organizacionales. Independientemente de su naturaleza verídica o no, estos relatos asumen un rol clave en la socialización de nuevos miembros (Schein, 1984).

Se destaca que los participantes recordaron primeramente cuestiones que tienen que ver con la *localización geográfica de la Facultad* (e.g. el cambio de localización de su primera sede) y con las *características arquitectónicas* que exhibe el edificio actual del *campus* universitario. También se hizo mención al *contexto de creación* de la Facultad, haciendo los participantes referencia a la última dictadura militar en Argentina, iniciada en 1976, período en el que “muchos docentes y alumnos fueron perseguidos perjudicando su labor y desarrollo” (F1, P7). Ligado a lo anterior, se recuerda con alegría el retorno a la Democracia y, junto con ella, la recuperación de la autonomía universitaria, materializada en la elección democrática de las autoridades y en la libertad de los docentes en la planificación y coordinación de sus Cátedras. Otros acontecimientos estuvieron más vinculados a *decisiones estratégicas adoptadas por la Universidad*, como por

ejemplo: (a) la fusión de las Facultades de Ciencias Económicas y de Turismo, dando origen a la actual Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, por Ordenanza del Consejo Superior número 113 de 1978; (b) el cambio de *status* de la, en ese entonces, Universidad Provincial de Mar del Plata a Universidad Nacional de Mar del Plata; (c) las modificaciones sustantivas efectuadas a los planes de estudio 1976 a 1993 y de 1993 a 2005; (d) la aprobación de la modalidad de ingreso irrestricto en todas las Facultades de la Universidad en 2014; (e) la creación del Campus Virtual y la digitalización del Centro de Impresiones; (f) el surgimiento del Grupo de Alumnos con Discapacidad al nivel de la Universidad; (g) las modificaciones introducidas al sistema de carrera docente (por Ordenanza del Consejo Superior 690 y sus modificatorias). Otros acontecimientos recordados estuvieron ligados a *cambios y desafíos en la distribución del poder*, como, por ejemplo, la mayor participación del claustro estudiantil en la toma de decisiones de conducción de la universidad y la facultad.

A su vez, se observó que los elementos anteriores (tanto los de acontecimiento más reciente como los más antiguos) emergieron fuertemente tanto en los discursos de los docentes como de los miembros del personal de apoyo, de todas las edades, pero con una diferencia. En el caso de los participantes con mayor antigüedad dentro de la organización, se observó que muchos de tales acontecimientos fueron presenciados o vividos, mientras que en el caso de aquellos con incorporación más reciente resultó clave su transmisión a través de la socialización, sea por medio de su interacción con otros miembros o de la lectura de fuentes documentales.

## **Héroes**

En los mitos suelen aparecer personajes destacados denominados héroes (Deal y Kennedy, 1982). Los héroes forman parte de la cultura organizacional en la medida en la que son representativos de valores grupal u organizacionalmente deseables y, como tales, poseen una gran capacidad de influencia sobre el resto de los miembros. Tanto en los *focus groups* como en las encuestas se les solicitó a los participantes que recuerden a alguna persona que ellos consideren que haya sido representativa de alguno de los valores distintivos de la facultad.

En la Tabla 7 se presentan los principales héroes identificados por los participantes y los valores que con mayor saliencia se los ha asociado. Todos ellos son recordados por su defensa a distintos principios considerados esenciales y organizacionalmente deseables dentro del sistema cultural de la facultad.

**Tabla 7. Héroes culturales y principales valores encarnados**

	<b>Rol/es en la Facultad</b>	<b>Valor/es que encarna/encarnó</b>
<i>Jorge Giménez</i>	Profesor Titular (categoría emérito), Director del Departamento de Ciencias Sociales	Dedicación, humanismo, ética profesional, vocación por enseñar.
<i>Jorge Estrella</i>	Profesor Titular (categoría emérito), Secretario del Departamento de Ciencias Sociales	Respeto, tolerancia, compromiso, compañerismo, vocación docente, transparencia.
<i>Roberto Vega</i>	Profesor Titular (categoría emérito), Secretario Académico, Director fundador de las principales carreras de Postgrado de la Facultad e investigador pionero en Gestión Universitaria	Integridad, honestidad, orientación a la eficiencia, compromiso y defensor de la excelencia académica y el mérito.
<i>Mariano Salgado</i>	Ayudante Graduado, Secretario de Extensión	Inclusión social, vínculo con la comunidad, solidaridad y compromiso
<i>Paulino Mallo</i>	Profesor Titular, Decano, Director de Grupos de Investigación	Orden, racionalidad y eficiencia, defensor de la excelencia académica y el mérito.

**Fuente:** elaboración propia

### **Rituales y ceremonias**

A menudo, las organizaciones celebran eventos con el propósito de transmitir y/o reforzar elementos centrales del sistema cultural y, por ende, contribuir a su perpetuidad. Éstos han sido calificados por los participantes como acontecimientos críticos que han marcado la historia de la facultad. Los dos principales que se recuerdan son: (a) la colocación de una Placa en la Secretaría de Postgrados en honor al Dr. Roberto Vega (recuérdese que fue señalado como un héroe que encarna el valor del mérito y la calidad académica); (b) la colocación de una Placa en una de las aulas en honor al Dr. Jorge Giménez (señalado como un héroe que encarna la pasión por la enseñanza y la vocación docente); (c) la celebración de una ceremonia en recuerdo al fallecimiento de los Dres. Jorge Estrella y Jorge Giménez.

### **Valores y patrones de presunciones básicas**

En términos de Schein (1984), detrás de los artefactos y de los símbolos (Hatch, 1993), subyacen un conjunto de valores y presunciones que guían el comportamiento de los individuos dentro de la organización. Así, varios de los atributos identificados previamente como rasgos de la identidad de la facultad conforman, a su vez, parte del núcleo más duro del sistema cultural de la misma (la esencia cultural). Entre ellos se destacan: la igualdad, el respeto, la tolerancia a la diversidad, la participación, la apertura al diálogo, la vinculación con la comunidad, el orden, la autonomía y la gratuidad. No se incluyen otros atributos que han observado menor nivel de consenso, tales como: la inclusión, la orientación a la calidad, la orientación a la innovación y la orientación a la eficiencia. Como se mencionó oportunamente, los anteriores parecieran ser



considerados por los participantes como valores organizacionalmente deseables con escasa materialización en la práctica.

Como se ha indicado en acápites precedentes, la cultura organizacional ejerce un rol fundamental al moldear la percepción de los miembros de modo tal que exhiba un cierto nivel de congruencia. Sin embargo, esto no significa suponer la existencia de un grado de convergencia absoluto. En efecto, la cultura organizacional puede ser más o menos compartida, posibilitando la existencia de culturas más fuertes o débiles (menos o más fragmentadas) (Schein, 1985) y de patrones culturales dominantes o contrapuestos (contra-culturas). Como resultado, los valores y principios imperantes en el sistema cultural podrían no ser compartidos en la misma medida por todos los miembros o todos los subgrupos sociales.

La existencia de contradicciones internas (Ribes Pons, 1997) resulta un factor clave en la propensión al cambio de un determinado sistema cultural y suele materializarse en la intención de determinados actores de efectuar acciones que, ulteriormente, tengan fuerza instituyente (Pujol-Cols y Foutel, en prensa). Por este motivo, en la pregunta 6, se les solicitó a los encuestados que listen un conjunto de principios que ellos perciben que guían (dominan) el comportamiento de la facultad pero que ellos no comparten.

Aquí se obtuvieron respuestas altamente variables según el grupo. En el caso de los docentes, surgieron: (a) la falta de conexión entre las Cátedras (“no se revisan los contenidos y se repiten en materias correlativas”); (b) la desigualdad en la distribución y asignación de recursos (utilizándose términos como “corporativismo”, “favoritismo” y “amiguismo por encima del mérito académico”); (c) la tendencia a la concentración de espacios de poder; (d) la rigidez académica asociada a la falta de innovación en materia pedagógica (“la excelencia se logra haciendo que los alumnos estudien de memoria, mucha bibliografía y logrando grados de análisis que ni los profesores tienen”); (e) la tendencia a la flexibilización académica (“hay menores exigencias académicas para alumnos del plan 2005”, “mucho facilismo”, “hay múltiples instancias de aprobación”, “hay una orientación a la cantidad y no a la calidad de los estudiantes”, “se hizo un ingreso irrestricto sin un adecuado curso que sea realmente igualador de oportunidades para quienes no tienen la formación previa adecuada para encarar con éxito los estudios universitarios”), (f) la pérdida de poder por parte de los docentes en la toma de decisiones y un aumento en la participación de los estudiantes (“los alumnos son la competencia de los profesores”). Finalmente, en el caso del personal de apoyo surgieron: (a) la excesiva burocracia, (b) la resistencia al cambio, y (c) la tendencia a desvalorizar la importancia del personal de apoyo dentro de la organización.

Como se ha sugerido previamente, los componentes culturales de una organización se encuentran en continuo movimiento y son el resultado de una síntesis de antagonismos. Sin

embargo, y como también se ha enfatizado, resulta esperable que los valores tiendan a poseer una cierta estabilidad dentro del sistema cultural (más aún, los patrones de presunciones básicas). Por este motivo, se les solicitó a los encuestados que listen al menos tres principios que, a su parecer, han permanecido más invariantes a través del tiempo (pregunta 10) y tres que han afrontado mayores cambios (pregunta 11). Los resultados del análisis de saliencia y centralidad se presentan en las Tablas 8 y 9.

**Tabla 8. Aspectos más invariantes a través del tiempo**

Atributo	Saliencia	Centralidad
Igualdad	Alta	Alta
Orientación a la calidad	Alta	Alta
Racionalidad y eficiencia	Alta	Alta
Orden y limpieza	Alta	Alta
Respeto y tolerancia	Alta	Alta
Participación y apertura al diálogo	Alta	Alta
Compromiso	Alta	Alta
Responsabilidad	Alta	Moderada
Vinculación con la comunidad	Baja	Baja
Gratuidad	Baja	Alta
Autonomía	Baja	Baja

Fuente: elaboración propia

**Tabla 9. Aspectos más cambiantes a través del tiempo**

Atributo	Saliencia	Centralidad
Vinculación con la comunidad	Alta	Alta
Participación del estudiante en las decisiones (democracia educativa)	Moderada	Alta
Nivel de exigencia académica	Moderada	Alta
Inclusión y diversidad	Moderada	Alta
Uso de la tecnología	Baja	Baja

Fuente: elaboración propia

Luego de haber reunido evidencia espontánea, se les entregó a los encuestados un listado de atributos (ítem P12) a los que debieron indicar un grado de permanencia percibido a través del tiempo, empleando una escala del 1 (el atributo ha variado enormemente a través del tiempo) al 5 (el atributo ha sido invariante a través del tiempo). Los resultados, para ambos grupos de participantes, se presentan en las Tablas 10 y 11.

**Tabla 10. Grado de permanencia. Estadísticos descriptivos para docentes**

Atributo	Promedio	Desviación estándar
Orden	3,92	1,15
Limpieza	3,78	1,21
Respeto	3,65	1,29
Orientación a la eficiencia	3,42	1,25
Orientación a la innovación	3,40	1,03
Armonía en los vínculos	3,32	1,13
Excelencia de la formación del cuerpo de docentes e investigadores	3,22	1,06

“Visión de Futuro” Año 14, Volumen N° 21, N°2, Julio- Diciembre 2017 – Pág. 165- 188

URL de la Revista: <http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/>

URL del Documento: [http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=440&Itemid=96](http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=440&Itemid=96)

ISSN 1668 – 8708 – Versión en Línea

ISSN 1669 – 7634 – Versión Impresa

E-mail: [revistacientifica@fce.unam.edu.ar](mailto:revistacientifica@fce.unam.edu.ar)

Orientación a la calidad	3,18	1,19
Formación integral del graduado	3,17	1,14
Igualdad	3,15	1,29
Cooperatividad	3,10	0,92
Orientación a la pertinencia	3,10	0,99
Tolerancia a la diversidad	3,08	1,25
Orientación a la equidad en las decisiones	2,97	1,16
Participación	2,92	1,17
Vinculación con la comunidad	2,82	1,35
Exigencia en el sistema de evaluación	2,43	1,27

Fuente: elaboración propia

**Tabla 11. Grado de permanencia. Estadísticos descriptivos para personal de apoyo**

Atributo	Promedio	Desviación estándar
Orden	4,50	0,53
Limpieza	4,38	0,52
Respeto	4,25	0,89
Cooperatividad	3,88	0,83
Orientación a la eficiencia	3,88	0,64
Armonía en los vínculos	3,75	0,71
Tolerancia a la diversidad	3,67	0,50
Formación integral del graduado	3,60	1,14
Orientación a la equidad en las decisiones	3,50	0,93
Excelencia de la formación del cuerpo de docentes e investigadores	3,50	1,22
Orientación a la pertinencia	3,43	0,79
Igualdad	3,38	0,74
Orientación a la innovación	3,38	1,06
Vinculación con la comunidad	3,33	1,41
Exigencia en el sistema de evaluación	3,25	0,89
Orientación a la calidad	3,13	1,36
Participación	3,13	1,25

Fuente: elaboración propia

Del análisis de las Tablas 8, 9, 10 y 11 se observa que los valores percibidos como más estables a través del tiempo son: el orden y la racionalidad, el respeto, la orientación a la eficiencia, la armonía en los vínculos y la gratuidad. Los valores percibidos con menor grado de permanencia son: la participación, la igualdad, la orientación a la innovación, la orientación a la pertinencia, la excelencia en la formación del cuerpo de docentes e investigadores, la formación integral del graduado, la vinculación con la comunidad y la exigencia en el sistema de evaluación. Nuevamente, se observan grandes divergencias en lo que refiere a la orientación a la calidad, registrando dicho concepto niveles elevados de saliencia y centralidad, pero, a la vez, puntajes

bajos en la escala de permanencia, lo que sugiere que se trata de un valor altamente cambiante a través del tiempo.

### 3. Imagen Organizacional

En la pregunta 14, se solicitó a ambos grupos de participantes que indiquen los agentes que ellos consideran que resultan clave para el desarrollo de las actividades de la facultad. Tanto docentes como personal de apoyo parecieran coincidir en que el Estado es el principal de ellos. Menor nivel de congruencia se observa para el resto de las posiciones. En el caso de los docentes, la comunidad empresarial y los Colegios/Asociaciones Profesionales ocupan el siguiente nivel de relevancia. Para el personal de apoyo, el siguiente nivel se encontraría ocupado por la comunidad local y la comunidad científica.

Finalmente, en la pregunta 15, se les pidió a los encuestados que indiquen su percepción de la imagen general y por atributos (calidad de los docentes e investigadores, competencias de los estudiantes, calidad de los graduados, calidad productos de investigación, vínculos con la comunidad) que un conjunto de agentes externos (el mercado, la comunidad, la Academia, el Estado y otras instituciones educativas) poseen de la facultad. Tanto docentes como miembros del personal de apoyo coincidieron en que la imagen que la misma posee en el medio es positiva, registrándose la más elevada para otras instituciones educativas y la más baja para el Estado (véanse Tablas 12 y 13).

**Tabla 12. Imagen organizacional. Estadísticos descriptivos para docentes (desviaciones estándar entre paréntesis)**

Variable	Agentes				
	Mercado	Comunidad	Academia	Estado	Otras instituciones educativas
<i>Imagen general</i>	3,90 (0,82)	4,05 (0,89)	4,05 (0,81)	3,85 (0,95)	4,05 (0,88)
Calidad de los docentes e investigadores	3,85 (0,76)	4,08 (0,83)	3,85 (0,76)	3,85 (0,73)	4,03 (0,79)
Competencias de los estudiantes	3,65 (0,88)	3,82 (0,85)	3,63 (0,86)	3,78 (0,78)	3,78 (0,85)
Calidad de los graduados	3,87 (0,85)	4,00 (0,78)	3,87 (0,85)	3,93 (0,84)	3,98 (0,86)
Productos de investigación	3,17 (1,06)	3,18 (1,20)	3,52 (0,87)	3,52 (1,07)	3,53 (1,02)
Vínculos con la comunidad	3,40 (1,17)	3,72 (1,08)	3,72 (0,90)	3,77 (0,91)	3,44 (1,04)

Fuente: elaboración propia

Tabla 13. Imagen organizacional. Estadísticos descriptivos para personal de apoyo (desviaciones estándar entre paréntesis)

Variable	Agentes				
	Mercado	Comunidad	Academia	Estado	Otras instituciones educativas
<i>Imagen general</i>	3,86 (0,38)	3,71 (0,76)	3,80 (0,84)	3,00 (1,00)	4,00 (0,63)
Calidad de los docentes e investigadores	4,38 (0,52)	4,43 (0,53)	4,57 (0,53)	4,00 (1,10)	4,63 (0,52)
Competencias de los estudiantes	3,86 (0,69)	4,00 (0,89)	3,50 (0,55)	4,00 (0,89)	4,43 (0,79)
Calidad de los graduados	4,29 (0,76)	4,29 (0,76)	3,83 (0,76)	4,33 (0,82)	4,29 (0,76)
Productos de investigación	4,00 (0,89)	4,00 (1,41)	4,40 (0,89)	4,20 (0,84)	4,50 (0,55)
Vínculos con la comunidad	3,57 (0,98)	3,86 (0,69)	3,86 (0,98)	3,67 (1,21)	3,86 (0,90)

Fuente: elaboración propia

## CONCLUSIÓN

En este artículo se realizó un diagnóstico de la cultura, la identidad y la imagen organizacional de una facultad perteneciente a una universidad pública argentina, construido sobre la base de evidencia cuantitativa y cualitativa relevada a través de encuestas de auto-percepción y *focus groups* en los que participaron tanto docentes como miembros del personal de apoyo.

Con relación a la identidad organizacional, de este estudio surgió que la armonía en los vínculos, la vinculación con la comunidad (a través de las funciones de Extensión y Transferencia, así como por medio de los Proyectos de Voluntariado), el orden/racionalidad y la participación parecieran ser percibidos desde la óptica de ambos grupos de trabajadores como los atributos más salientes de la facultad. Por otra parte, también se observó que la orientación a la calidad, la exigencia en el sistema de evaluación y la orientación a la equidad en la toma de decisiones parecieran ser vistos como los atributos menos presentes. En cuanto a la orientación a la calidad, se observó que la facultad pareciera estar adoptando una actitud más flexible y contenedora en su relación con los estudiantes, lo que se ha materializado en decisiones concretas, como la disminución en los requisitos de aprobación, el aumento en la cantidad de instancias de evaluación y la eliminación de las modalidades restrictivas de admisión, situación que pareciera haber impactado sobre la percepción interna de calidad del sistema.

Con relación al segundo de los fenómenos de interés, la cultura organizacional, fue posible analizar sus artefactos más salientes, así como ir rastreando los elementos más tácitos que

componen su esencia. Entre los primeros, se identificaron casos de mitos, ceremonias y héroes culturales. Dentro de los segundos, se observó que varios de los atributos identificados previamente como rasgos de la identidad de la facultad conforman, a su vez, parte del núcleo más duro del sistema cultural de la misma, destacándose entre ellos la igualdad, el respeto, la tolerancia a la diversidad, la participación, la apertura al diálogo, la vinculación con la comunidad, el orden, la autonomía y la gratuidad. No fueron incluidos como componentes de la cultura organizacional otros elementos de naturaleza más mutable como la inclusión, la orientación a la calidad, la orientación a la innovación y la orientación a la eficiencia. En efecto, los anteriores parecieran ser considerados por los participantes como valores organizacionalmente deseables con escasa materialización en la práctica.

Finalmente, se indagó en la percepción que los trabajadores de la facultad tienen de su imagen externa. Pareció existir una visión compartida entre docentes y personal de apoyo en que el Estado, en tanto principal fuente de financiamiento de la facultad, constituye su principal agente de interés. El segundo lugar difirió para ambos grupos de participantes, asignándole los docentes un lugar predominante a la comunidad empresarial (el mercado) y el personal de apoyo a la comunidad científica. Tanto docentes como miembros del personal de apoyo coincidieron en que la imagen que la facultad posee en el medio es positiva, registrándose la más elevada para otras instituciones educativas y la más baja para el Estado.

Para finalizar este apartado, los autores desean resaltar la importancia que los actores a cargo de la gestión de las universidades posean una comprensión profunda de la cultura organizacional, fundamentalmente por constituir un fuerte condicionante en los procesos decisorios. En efecto, al proporcionarle a los miembros guías que los orientan en su manera de percibir, experimentar y reaccionar a los acontecimientos que ocurren dentro de la organización, también influye en las racionalidades individuales, grupales y organizacionales que subyacen a la hora de pensar alternativas y sus restricciones (*lo posible*); proceder a su evaluación; definir qué aspectos deben ser priorizados (*lo deseable*) y cuáles deben ser evitados (*lo prohibido*); considerar qué actores deben ser partícipes del proceso y quiénes deben ser excluidos; etc. A su vez, se reitera la necesidad que la cultura organizacional sea abordada en su interacción con otros dos fenómenos que, por definición, forman parte del mismo sistema de significado: la identidad y la imagen organizacional.

## REFERENCIAS

Albert, S., y Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. *Research in Organizational Behavior*, 7(1), 263-295.

- Albert, S., Ashforth, B. E., y Dutton, J. E. (2000). Organizational identity and identification: Charting new waters and building new bridges. *Academy of Management Review*, 25(1), 13-17.
- Deal, T. E., y Kennedy A. A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Dutton, J. E., y Dukerich, J. M. (1991). Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, 34(3), 517-554.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Gioia, D. A., y Thomas, J. B. (1996). Identity, image, and issue interpretation: Sensemaking during strategic change in academia. *Administrative Science Quarterly*, 41(3), 370-403.
- Gioia, D. A. (1998). *From individual to organizational identity*. En: Whetten, D. A., y Godfrey, P. C. (Eds.). *Identity in organizations: Building theory through conversations* (1998). Sage Publications.
- Gioia, D. A., Schultz, M., y Corley, K. G. (2000). Organizational identity, image, and adaptive instability. *Academy of Management Review*, 25(1), 63-81.
- Giorgi, S., Lockwood, C., y Glynn, M. A. (2015). The many faces of culture: Making sense of 30 years of research on culture in organization studies. *The Academy of Management Annals*, 9(1), 1-54.
- Harris, S. G. (1994). Organizational culture and individual sensemaking: A schema-based perspective. *Organization Science*, 5(3), 309-321.
- Hatch, M. J., y Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 356-365.
- Hatch, M. J., y Schultz, M. (2002). The dynamics of organizational identity. *Human Relations*, 55(8), 989-1018.
- Markus, H. (1977). Self-schemata and Processing Information about the Self. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35(1), 63-78.
- Patton, M. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods*. London: Sage Publications.
- Pujol-Cols, L. J. y Foutel, M. (en prensa). Cultura, identidad e imagen organizacional: desarrollo de una metodología para su estudio en la Universidad. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*.
- Ribes Pons, Á. (1997). La cultura de la empresa: cómo actuar en ella y desde ella. *Deusto Business Review*, 79, 10-49.
- Sackmann, S. A. (1992). Culture and subcultures: An analysis of organizational knowledge. *Administrative Science Quarterly*, 140-161.
- Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, 25(2), 3.
- Schein, E. H. (1985). Defining organizational culture. *Classics of Organization Theory*, 3, 490-502.

- Schein, E. H. (1996). Culture: The missing concept in organization studies. *Administrative Science Quarterly*, 229-240.
- Tierney, W. G. (1988). Organizational culture in higher education: Defining the essentials. *The Journal of Higher Education*, 59(1), 2-21.
- Weick, K. E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly*, 628-652.
- Yin, R. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. London: Sage Publications.

## RESÚMENES BIOGRÁFICOS

### **Pujol-Cols Lucas**

Candidato a Doctor en Administración, Magíster en Administración de Negocios, Especialista en Docencia Universitaria. Becario Doctoral del CONICET. Docente en la asignatura Comportamiento Organizacional en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de Mar del Plata. Investigador Asociado en la Universidad Católica del Maule (Chile).

### **Foutel Mariana**

Magíster en Gerencia y Administración de Sistemas y Servicios de Salud, Especialista en Docencia Universitaria. Profesora Titular regular de la asignatura Decisiones y Conducción Estratégica en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de Mar del Plata. Directora Académica de la Maestría en Administración de Negocios en dicha institución.

### **Barbisán Romina**

Licenciada en Administración. Becaria de investigación de la Universidad Nacional de Mar del Plata. Docente en las asignaturas Principios de Administración y Teoría de las Decisiones en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de Mar del Plata.