

TESIS DE MAESTRÍA EN GESTIÓN UNIVERSITARIA

**EL LIDERAZGO Y
EL CAMBIO
EN LA UNIVERSIDAD**

Tesista: Jorge Alberto Galatro

Director: Dr. Carlos Alberto Cermelo

Año 2001

	<i>Página</i>
Prefacio	1
Introducción	5
<u>Capítulo 1: El cambio organizacional</u>	9
1.1 Objetivos del trabajo.....	9
1.2 ¿Qué es la cultura organizacional?.....	10
1.3 Las categorías de los sistemas culturales.....	12
1.4 Los elementos de la cultura.....	15
1.5 Las tribus corporativas como factor de identificación de las culturas.....	24
1.6 ¿Cómo se diagnostica la cultura de una organización?.....	27
1.7 ¿Cuáles son los síntomas de una cultura que está en dificultades?.....	28
1.8 El papel de la autoridad.....	30
1.9 Hablemos un poco del cambio.....	37
1.10 Los rasgos de la identidad organizacional en la Universidad.....	47
1.11 Conclusión.....	49
<u>Capítulo 2: Los investigadores en la Universidad. ¿Un enclave mercenario en una cultura fragmentada?</u>	50
2.1 Introducción.....	50

2.2 Algunas ideas previas.....	50
2.3 ¿Y qué es una cultura fragmentada?.....	51
2.4 ¿Y por qué un enclave mercenario?.....	51
2.5 Un poco de teoría.....	52
2.6 Hablemos de mercenarios.....	55
2.7 Las reglas de la cultura mercenaria.....	56
2.8 Algunos aspectos negativos.....	62
2.9 Algo sobre el liderazgo.....	64
2.10 ¿Quiénes están preparados para desarrollarse en una cultura mercenaria?.....	64
2.11 Algunas conclusiones.....	65

Capítulo 3: Cuestionario para la evaluación de la tipología corporativa.....	70
3.1 ¿Cómo evaluar el cuestionario?.....	70
3.2 ¿Estamos frente a una cultura mercenaria positiva o negativa?.....	71
3.3 ¿Cómo evaluar?.....	72
3.4 Evaluación de escenarios.....	73

Capítulo 4: Las culturas fragmentadas.....	75
4.1 Introducción.....	75
4.2 Algunas cuestiones básicas.....	75
4.3 Las reglas de la supervivencia en una cultura fragmentada.....	77
4.4 De la forma fragmentada funcional a una que no lo es.....	82
4.5 En alabanza de lo fragmentado.....	83
4.6 El líder de las culturas fragmentadas: un rol intenso.....	85

4.7 Cuando la fragmentación falla.....	86
4.8 Desarrollándose en una organización fragmentada.....	89
4.9 ¿Estamos frente a una cultura fragmentada positiva o negativa?.....	91
4.10 ¿Cómo evaluar?.....	92
Capítulo 5: Las culturas en red.....	93
5.1 Introducción.....	93
5.2 Las reglas de supervivencia de las culturas en red.....	93
5.3 El mensaje de las reglas.....	94
5.4 Algo más sobre esta cultura.....	95
5.5 El lado oscuro.....	97
5.6 El liderazgo en las culturas en red.....	99
5.7 Progresando en una organización en red.....	101
5.8 ¿Estamos frente a una cultura en red positiva o negativa?.....	103
5.9 ¿Cómo evaluar?.....	104
Capítulo 6: Las culturas comunales.....	105
6.1 Introducción.....	105
6.2 Somos una familia.....	105
6.3 Las reglas de supervivencia en la cultura comunal.....	106
6.4 Por siempre contigo.....	109
6.5 Las formas negativas.....	110
6.6 Progresando en la organización comunal.....	111
6.7 Algunos comentarios finales.....	111

<u>Capítulo 7: Diagnóstico preliminar de una cultura organizacional</u>	113
7.1 El “checklist” para un diagnóstico preliminar.....	113
7.2 El espacio físico.....	113
7.3 Comunicación.....	116
7.4 Manejo del tiempo.....	118
7.5 Identidad.....	120
7.6 Evaluación del checklist.....	129
<u>Capítulo 8: Otro enfoque</u>	130
8.1 Introducción.....	130
8.2 Orientadas hacia el poder.....	130
8.3 Orientadas hacia la función.....	130
8.4 Orientadas hacia la tarea.....	131
8.5 Orientadas hacia las personas.....	131
8.6 Un esfuerzo de síntesis.....	132
<u>Capítulo 9: El trabajo de campo</u>	134
9.1 Objeto del trabajo.....	134
9.2 Revisión de algunos conceptos estadísticos.....	135
9.3 Algo sobre las encuestas.....	137
9.4 Definición de los estratos de la muestra.....	142
<u>Capítulo 10: La encuesta</u>	146
10.1 Introducción.....	146
10.2 Elección de la población bajo estudio.....	146
10.3 Definición de la muestra y su estratificación.....	146

10.4 Una evaluación macro.....	147
Capítulo 11: Tabla de coeficientes corporativos.....	149
11.1 El problema a resolver.....	149
11.2 Premisas.....	150
Capítulo 12: Algunos conceptos estadísticos vinculados a la encuesta.....	153
12.1 Introducción.....	153
12.2 Resultados de las muestras.....	153
12.3 Series de frecuencia.....	153
12.4 Valores centrales.....	154
12.5 Coeficiente de correlación lineal.....	154
12.6 Varianza y covarianza.....	155
12.7 Coeficientes corporativos.....	156
12.8 Casos por tipología.....	156
12.9 Porcentual de atributos.....	156
12.10 Algunas ideas finales.....	157
Capítulo 13: Análisis de los resultados de las encuestas.....	158
13.1 Introducción.....	158
13.2 Caso 1: Base Aérea Militar Mar del Plata.....	159
13.3 Caso 2: Universidad Tecnológica Nacional – Regional Avellaneda.....	165
13.4 Caso 3: Facultad de Ingeniería – Universidad de Mar del Plata...	174
13.5 Caso 4: Los investigadores de la Universidad de Mar del Plata...	181

13.6 Caso 5: La Universidad Nacional de Mar del Plata.....	191
Capítulo 14: La visión de la autoridad.....	199
14.1 Introducción.....	199
14.2 ¿A quién encuestar?.....	199
14.3 Resultados de las encuestas a informantes clave.....	199
14.4 Comparación de las visiones organizacionales.....	200
14.5 Conclusiones.....	207
Capítulo 15: La cultura, el liderazgo y el cambio. Una conclusión final.....	208
15.1 El punto de llegada...o el de partida.....	208
15.2 El papel de la autoridad.....	208
15.3 El caso particular de la Universidad de Mar del Plata.....	210
15.4 Una conclusión metodológica.....	216
15.5 Propuesta de trabajo post Tesis.....	218
Bibliografía utilizada.....	220

PREFACIO

Voy a intentar en este prefacio, realizar un breve recorrido por las distintas partes de este Trabajo de Tesis de Maestría en Gestión Universitaria, de modo de poner cada una de ellas en el contexto que fue realizada, y hacer algunos comentarios que pueden ser útiles para conocer previamente a la lectura del trabajo completo.

Cuando el lector recorra el contenido del trabajo, podrá verificar muy fácilmente que me he alejado, y tal vez no poco, del programa inicial. Y, sinceramente, creo que esto no es un problema, sino que es el resultado de una tarea de investigación que llevó poco más de un año.

De mi pretensión inicial de agotar el tema del liderazgo y el cambio en la Universidad Nacional de Mar del Plata, solo quedó un problema planteado a futuro.

Y esto fue así, pues una de las etapas previstas en el Proyecto se devoró casi todo el trabajo, pues el tiempo invertido en ello, y el énfasis puesto en el desarrollo de una metodología para el análisis de la cultura en una organización, se convirtió en el tema principal y sustantivo de esta Tesis.

Por ello, creo que el Proyecto sigue todavía vigente, pero he invertido mi esfuerzo y mi tiempo en el desarrollo de una metodología que, de ser utilizada con rigurosidad, facilitará el cumplimiento de las etapas posteriores previstas.

En la **Introducción**, hago un brevísimo repaso de los diversos tópicos desarrollados en el Trabajo.

En el **Capítulo 1: El cambio organizacional**, aparece un trabajo hecho en conjunto con la Ing. Lucía Isabel Passoni y la Lic. Stella Maris Valiente, como monografía del Seminario de Administración Universitaria, a cargo del Director de esta Tesis, Dr. Carlos Alberto Cermelo.

En este capítulo se presentan las bases conceptuales generales del análisis de la cultura de las organizaciones, así como dedicamos una parte del trabajo al fenómeno del cambio organizacional.

El **Capítulo 2: Los investigadores en la Universidad. ¿Un “enclave mercenario” en una cultura fragmentada?**, efectuado como trabajo monográfico del Seminario sobre Evaluación de la Investigación Científica, a cargo del Prof. Mario Albornoz, presenta el marco teórico fundamental utilizado a lo largo de todo el trabajo, a partir del texto guía de Goffee y Jones.

Por otra parte, analiza el caso particular de las culturas mercenarias, relacionándolas con el grupo humano que se dedica a la investigación.

En el **Capítulo 3**, aparece el **Cuestionario para la evaluación de la tipología corporativa**, propuesto por Goffee y Jones, y utilizado por mi como instrumento exploratorio en la organización bajo estudio, y en las que fueron tomadas como testigo. También presentamos la forma de evaluar los resultados, y algunos instrumentos adicionales propuestos, desde la óptica de las culturas fragmentadas.

Los **Capítulos 4, 5 y 6** tratan de las **culturas fragmentadas** (tan importantes a lo largo del resto del trabajo), de las **culturas en red** y de las no menos presentes **culturas comunales**. En esos capítulos se presenta una descripción de las características fundamentales de las mismas, así como algunos instrumentos adicionales y la forma de evaluarlos para cada una de ellas.

En el **Capítulo 7: Otro enfoque**, presentamos una visión muy sintética de las tipologías que proponen Goffee y Jones, a partir del trabajo de la publicación de Néstor Carola, *Psicosociología de las Organizaciones*.

El **Capítulo 8** nos presenta el **Diagnóstico preliminar de una cultura organizacional**, cuestión que no fue aplicada en forma sistemática en este Trabajo, por haber puesto el

acento en lo metodológico, obteniendo por tanto resultados de tipo exploratorio que permitan ir confirmando la validez del procedimiento utilizado.

El **Capítulo 9** plantea el **Trabajo de Campo**, arduo y complejo, que debería hacerse para realizar un relevamiento exhaustivo de la cultura o culturas imperantes en la organización, cuestión que no fue aplicada en el resto del Trabajo, pues escapaba a los tiempos previstos para el desarrollo de esta Tesis.

En el **Capítulo 10: La encuesta**, planteamos en forma concreta qué vamos a evaluar en este Trabajo, y con qué objetivos.

El **Capítulo 11: Tabla de coeficientes corporativos**, desarrolla un aspecto que podríamos llamar novedoso de este Trabajo, que cuantifica de forma más detallada lo planteado por Goffee y Jones.

En el **Capítulo 12** revisamos **algunos conceptos estadísticos vinculados a la encuesta**, de modo de operar como marco teórico de la misma.

El **Capítulo 13** analiza, finalmente, los resultados obtenidos en los distintos casos desarrollados en el trabajo exploratorio planteado, poniendo especial énfasis en el caso de la Universidad Nacional de Mar del Plata, objeto de nuestro estudio.

El **Capítulo 14** plantea los resultados de una encuesta hecha para detectar **la visión de la autoridad**, en función del importante papel que le toca cumplir a la misma en todo proceso de cambio.

Finalmente, el **Capítulo 15** pretende descubrir a donde hemos llegado, y cuál es, a partir de aquí, el próximo punto de partida para el trabajo post – Tesis. En particular, planteamos algunas conclusiones más sobre la Universidad Nacional de Mar del Plata, y dejamos evidenciar algunas propuestas relacionadas con una eventual migración cultural gerenciada, o tal vez deberíamos decir gobernada, por la autoridad.

Para concluir, me gustaría agregar que, en realidad, en un comienzo, los objetivos de esta Tesis eran más ambiciosos. Tan ambiciosos como era mi ignorancia sobre el rico

y complejo tema que iba a desarrollar. En la medida en que pude comenzar a desentrañar dicha riqueza y complejidad, paulatinamente los objetivos del trabajo se fueron haciendo más humildes, pero debo resaltar mi satisfacción en vislumbrar, por lo menos parcialmente, el fascinante mundo de la cultura de las organizaciones.

Jorge Alberto Galatro

Mar del Plata, año 2001.

INTRODUCCIÓN.

Contrariamente a lo que indica el título, estoy escribiendo esta introducción a mi Tesis de Maestría cuando prácticamente la estoy terminando.

¿Y por qué pasa eso?. Porque por la esencia misma de un trabajo de investigación, y en particular con la temática de este, vinculada a la Sociología de las Organizaciones, con condimentos psicológicos y antropológicos, no podía yo vislumbrar claramente desde los inicios hacia donde me iba a llevar este tema.

El tema elegido por mi tiene estrecha relación con la **cultura de las organizaciones**, porque he decidido enfocar el tema del cambio desde esa óptica.

Posiblemente el lector se desilusione porque no he conseguido descubrir qué tenemos que hacer con la organización bajo estudio (la Universidad Nacional de Mar del Plata), para moderar lo que Burton Clark llama *morosidad frente al cambio*, que según él es un rasgo estructural de las universidades.

Pero, lo que he conseguido no es menor, por lo menos para las expectativas que yo tenía al iniciar el trabajo. Y digo esto porque a pesar de no haber llegado al detalle de la relación entre **liderazgo y cambio**, he podido empezar a vislumbrar algunas fuerzas profundas, sutiles y subterráneas que, tal vez, tengan mucho que ver con esa relación.

A lo largo de estos meses en los que he estado trabajando en este tema, pude empezar a captar algunas dinámicas que permiten explicar y actuar sobre el problema del cambio.

Espero, más allá de los alcances de esta Tesis, poder continuar con esta línea de trabajo, enfocando una investigación más precisa.

Por todo esto, este trabajo puede dividirse en tres grandes títulos:

- El marco conceptual
- El trabajo de campo
- Las conclusiones

En cuanto al **marco conceptual**, he seguido, con algunos otros aportes, el planteo que hacen **Goffee y Jones** en su libro **The Character of a Corporation**.

El por qué de ese enfoque, se explica porque es el único texto de los que he podido abordar, que enfoca el diagnóstico de la cultura de una organización con un instrumento cuantitativo, superando el difundido enfoque cualitativo.

Es por ello, que en esta primera parte, me dedico a precisar los conceptos que desarrollan los autores mencionados, de modo tal de concluir en el instrumento de medida que ellos proponen.

A partir de aquí, me propongo validar este instrumento, extensamente aplicado por los autores en empresas privadas, a una institución que maneja un bien público (ya sea de gestión estatal o privada) como es el conocimiento, y que, por otra parte, es esencialmente compleja y plurifinalista como las universidades.

Con esa expectativa, abordé la segunda parte que fue **el trabajo de campo**, consistente en la aplicación de la encuesta propuesta, de modo tal de poder hacer un diagnóstico, aunque más no sea elemental, de la cultura de la Universidad de Mar del Plata.

Ese diagnóstico es imprescindible, a mi entender, porque el cambio más profundo es cultural, y en eso tiene un importante papel que cumplir la autoridad, de ahí su relación con el liderazgo.

Pero, para mi sorpresa, la complejidad de la institución bajo estudio se vio reflejada en la forma en que debía estratificar la encuesta, que la hacía impracticable, por lo menos para los alcances y tiempos involucrados en este trabajo de Tesis.

De ahí que tomé la decisión de hacer un estudio exploratorio, con relación a la aplicación del instrumento, e intentar, con el análisis de los resultados, desentrañar los trazos más generales de dicho diagnóstico.

Con esa intención, envié las encuestas de la manera más impersonal posible, podríamos decir que fue como *arrojar una botella al mar con un mensaje*, para ver si el mismo era recibido y contestado.

Hubo respuestas. Es cierto que no tantas como necesitaría la validez estadística de los resultados, pero eso, por el momento, no era lo más importante para mí.

Creo que, de paso, la falta de respuestas confirma tácitamente mi principal hipótesis, que es que la Universidad (y especialmente la mía), es una organización fragmentada, donde se hace un culto particular al individualismo, lo que provoca que a mis colegas no les quite el sueño el contestar o no mi encuesta. Y eso no tiene que ver con perversidades personales. Tiene estrecha relación con la lógica más profunda que explica y construye el sistema cultural en el que convivimos los que pertenecemos a esta organización.

De todas forma, cualquiera sea el caso, me sorprendieron las conclusiones del análisis de las encuestas mencionadas. Tanto de las efectuadas dentro de la Universidad de Mar del Plata, como las que fueron realizadas en busca de organizaciones “testigo”, que facilitaran la interpretación de los resultados.

Pude observar el establecimiento de diversas “**tribus corporativas**” dentro de nuestra Universidad. Tal vez, de esa “luchas tribales” puedan surgir los argumentos que expliquen las dificultades que tenemos para convivir, y como ellas afectan nuestras probabilidades de cambiar para adaptarnos a un entorno cada vez más dinámico y flexible.

No vi lo mismo en otra Universidad que sirvió como testigo. Universidad a la que conozco y en la cual pude captar esta diferencia de clima con mi propia Universidad.

Además, pude empezar a descubrir una metodología estadística que podría dar rigurosidad a este enfoque, no solo del diagnóstico, que tiene relación con la **estática de la cultura organizacional**, sino también con lo relacionado a la **dinámica de la cultura organizacional**, que habla de cómo hacer para provocar el cambio cultural que mejore nuestra adaptación al contexto que nos rodea e invade.

De este trabajo de análisis de los resultados, surgió una idea que considero novedosa en el contexto de este tema, cual es la de desarrollar la **Tabla de Coeficientes Corporativos**, que podría ser una contribución que ayude a una utilización más rigurosa y de “sintonía fina”, del instrumento propuesto por los autores.

Así llegamos a la tercer parte del trabajo; las **conclusiones**. Son más modestas que lo que yo pensaba en un comienzo. Pero creo que eso es, de alguna manera, una buena noticia, porque he podido comenzar a vislumbrar la complejidad del entramado cultural que nos rodea y termino este esfuerzo convencido de que tal vez sea más importante el proceso que el producto; por lo menos en esta etapa.

Para terminar, quiero expresar un especial agradecimiento a mi Director de Tesis, y a todos aquellos que, sabiéndolo o no, contribuyeron a la realización de este trabajo.

Jorge A. Galatro.

Mar del Plata, primavera del año 2000.

CAPÍTULO 1

EL CAMBIO ORGANIZACIONAL

1.1 Objetivos del trabajo.

Me gustaría mucho tener claros los objetivos de este trabajo. Pero, por la naturaleza misma del tema que estamos tratando, esto no es tan fácil de lograr.

Ahora bien, ¿qué es lo que pretendemos estudiar y por qué?. Pretendemos estudiar el problema del cambio en las organizaciones y, en particular, en la Universidad. Y para ello partimos de una idea muy poco optimista con relación a la probabilidad de llevar adelante un proceso de cambio exitoso en nuestras casas de estudio, pero por eso mismo nos interesa encontrar los motivos de esta *morosidad para el cambio* (CLARK, 1983) que ha llevado a dicho autor a transcribir las palabras del sacerdote Theodore M. Hesburgh, cuando dice que *la Universidad es una de las instituciones más tradicionales de nuestra sociedad y, al mismo tiempo, es la institución responsable de los cambios que hacen de nuestra sociedad la más dinámica de la historia* (CLARK, 1983). También quisiera, desentrañando las causas principales de esta situación, poder elaborar una *teoría del no cambio* (CLARK, 1983), que pueda darnos algún indicio sobre qué acciones podemos estimular para facilitar este proceso que resulta inevitable en un mundo en profunda y permanente transformación. Por otra parte, *el cambio en las organizaciones sucede inevitablemente, por tratarse de sistemas abiertos que interaccionan constantemente con el medio intercambiando información, recursos, sin que ello signifique un estado permanente de cambio* (DIAZ, 1995). Con esto que acabamos de expresar, podemos ver que el cambio está presente en las organizaciones, confirmando de ese modo la importancia de su estudio.

Pero hay otro tema que está profundamente emparentado con el problema del cambio que es el de la **cultura organizacional**. Parece ser que es justamente en ese plano en

que se encuentran las mayores dificultades para impulsar un proceso de cambio exitoso, para lo cual partiendo de la base que *el cambio siempre amenaza a una cultura* (DEAL, 1985), la vinculación entre ambos temas parece ser inevitable.

Y esto es así porque *cada organización tiene una cultura. En ocasiones se encuentra fragmentada y es difícil percibirla desde fuera* (DEAL, 1985), pero en pocas circunstancias se hace más evidente que cuando la organización se encuentra “amenazada” por el cambio.

Por todo lo antedicho, comenzaremos nuestro trabajo intentando relevar los factores principales que hacen a la cultura organizacional, luego trataremos de encontrar los rasgos característicos que hacen a la cultura en la Universidad y, para finalizar, estableceremos algunas vinculaciones entre estos rasgos y la mayor o menor adaptación a los procesos de cambio, teniendo presente un enfoque de un concepto muy caro para los universitarios cual es el de la autonomía, pero considerando que *son autónomas las organizaciones capaces de sobrevivir aun en condiciones distintas de aquellas para las que fueron diseñadas* (ETKIN, 1989).

1.2 ¿Qué es la cultura organizacional?

¿De qué se trata el tema de la cultura en las organizaciones?. Una definición posible es la que establece *el diccionario Webster’s como “el patrón integrado del comportamiento humano que incluye el pensamiento, los actos, el habla y los artefactos, y depende de la capacidad del hombre para aprender y para transmitir conocimiento a las generaciones siguientes”* (DEAL, 1985).

También podemos considerar una definición más informal: *la forma como se hacen las cosas en una organización.* (DEAL, 1985).

Podemos decir también que *las principales entidades sociales tienen siempre un aspecto simbólico, una cultura, así como una estructura social, ciertos relatos y*

creencias compartidos que coadyuvan a que los participantes definan quienes son, qué hacen, por qué lo hacen, y si ello implica un **infortunio o una bendición**. (CLARK, 1983).

En lo que hace al tema específico de las universidades podemos citar las palabras de *Everett Hugues*: “en cualquier situación en que algún grupo humano viva en común y relativamente aislado del resto de la gente, en un rincón social compartido, con problemas y quizá con enemigos en común, emerge la cultura”. Las organizaciones y sus componentes son productores naturales de **subculturas**. (CLARK, 1983).

También es mencionada la Universidad por Amitai Etzioni cuando habla de las *tres formas básicas de acatamiento: coercitivo, instrumental y normativo* (CLARK, 1983), donde las iglesias, **las universidades** y las organizaciones sin fines de lucro se encuentran bajo la categoría **normativa**. Los agrupamientos normativos abarcan sectores en los que la afiliación en común a ciertas perspectivas, ideas y símbolos en general tienden a predominar sobre la sumisión forzada y las recompensas monetarias (CLARK, 1983).

La preocupación por este problema de la cultura es relativamente nueva, pues *hacia fines de la década de los 70, la teoría organizacional desarrolló un subcampo interesado por las creencias, las ideologías, los relatos, las leyendas y las sagas organizacionales* (CLARK, 1983).

Podemos partir entonces de una **primer hipótesis** general que podríamos formularla de la siguiente manera: **una cultura vigorosa ha sido casi siempre la fuerza impulsora del éxito en las organizaciones** (DEAL, 1985).

Ahora, bien, ¿cómo podemos evaluar el grado de fortaleza de la cultura de una organización?. Esta pregunta la vamos a intentar contestar cuando veamos cómo se hace el diagnóstico de la cultura en la institución que se trate, pero, entretanto,

podemos tomar una encuesta general que nos puede brindar los primeros indicios sobre la situación que enfrentamos:

- * *¿Tiene la organización alguna o algunas creencias evidentes?*
- * *Si es así, ¿cuáles son?*
- * *¿Saben las personas integrantes de esta organización cuáles son esos lemas?. Si es así, ¿quiénes lo saben?. ¿Y cuantos de ellos conocen?.*
- * *¿Cómo afectan estas creencias a las cuestiones cotidianas?.*
- * *¿Cómo se comunican esos lemas a la organización?*
- * *¿Se refuerzan estas creencias mediante procedimientos formales de personal, reconocimiento y recompensas?*
- * *¿Cómo caracterizaría el desempeño de la organización? (DEAL, 1985).*

1.3 Las categorías de los sistemas culturales.

Se puede distinguir las siguientes categorías de los sistemas culturales:

Fuertes o débiles: *según la intensidad con que sus contenidos son compartidos, conocidos e impulsan la conducta cotidiana de los participantes.* (ETKIN, 1992). Según este planteo podemos formular una nueva **hipótesis que es que la Universidad Nacional de Mar del Plata es una organización de débil cultura organizacional.**

¿Por qué es importante tener una cultura vigorosa?: en cualquier organización las subculturas tienden a chocar entre sí. Si la cultura general de la empresa es vigorosa, estos choques causan una tensión saludable. Si no lo es, estas guerras culturales pueden casi paralizarla (DEAL, 1985). Esto parece escrito para la Universidad, pues, como indicaremos en el próximo párrafo, la misma parece tener un importante grado de fragmentación, por lo que el inevitable choque entre sus culturas puede no solo

obstaculizar el proceso de cambio, sino paralizar u obstaculizar seriamente su funcionamiento.

Si fuera necesario reforzar aún más esta cuestión, vemos que *en una organización de cultura vigorosa, los subgrupos no causan problemas, porque los valores y creencias generales son muy fuertes. Sin embargo, las subculturas en un ambiente cultural débil, pueden ser muy nocivas* (DEAL, 1985). Creemos que lo anterior es esencial para demostrar la importancia de vincular el cambio con la cultura organizacional, pues parecen residir en la misma, las causas últimas de muchos de los problemas de adaptación que sufren las organizaciones.

Concentradas o fragmentadas: *considerando la cantidad de unidades componentes de la organización, donde los sistemas culturales se alojan con más fuerte raigambre.* (ETKIN, 1992). En el caso de nuestra Universidad, su fuerte estructura por facultades, **rasgo napoleónico** característico de las universidades argentinas, nos lleva a postular que, a pesar de no encontrar indicios claros de una fuerte cultura institucional a nivel de la Universidad como conjunto, estos indicios son más fáciles de encontrar si analizamos cada una de las Facultades que la componen, por ello podemos arribar a la formulación de otra **hipótesis consistente en que la cultura organizacional en nuestra Universidad se encuentra fragmentada.** Esto es confirmado por Clark cuando dice que *la integración simbólica de las universidades europeas y latinoamericanas es aún menos hermética que sus contrapartes estadounidenses, puesto que las facultades han poseído tradicionalmente un alto grado de autonomía y mantienen lazos horizontales débiles o inexistentes. Por otra parte en Europa y América Latina, el terreno extraescolar ha tenido poco peso y no ha sido utilizado en la construcción simbólica* (CLARK, 1983). Y si lo ha sido, contribuyó a una mayor fragmentación.

También aporta a lo que estamos desarrollando el hecho que *el proceso constante de división del trabajo académico ha hecho que la estructura de la educación universitaria cambió de ser sólo un medio de darles a conocer a los estudiantes toda la cultura humana, a ser una **federación de especialidades** entre las que podían escoger libremente. Aunque el siglo XIX prometía todavía una cultura universitaria común, y habiendo posiblemente una profesión académica verdaderamente unificada, los desarrollos del siglo XX minaron progresivamente esa promesa* (BECHER, 1992).

Por si fuera poco vemos que *la faceta simbólica de la organización académica claramente revela desintegración. Es a raíz de la cultura de las subdisciplinas que los académicos comprenden con dificultad al otro y construyen sus propias identidades* (CLARK, 1983).

Tendientes al cierre o hacia la apertura: según la permeabilidad del sistema cultural a los cambios en el entorno, es decir, si la incorporación de ideas y tecnologías es *legítima o clandestina, facilitada o entorpecida*. (ETKIN, 1992). Ya dijimos anteriormente que uno de los rasgos de la Universidad como institución es la de ser fuertemente refractaria a los cambios. De esto, y de la observación de la realidad actual, podemos concluir en una nueva **hipótesis cual es que nuestra Universidad tiende al cierre, o dicho de otro modo, su sistema cultural es poco permeable a los cambios en el entorno.**

Autónomas o reflejas: según que sus pautas culturales sean producto de la singularidad o, por el contrario, de la imitación de algún modelo externo. (ETKIN, 1992). En este sentido, podemos plantear otra **hipótesis en el sentido que los principales rasgos culturales de la Universidad local son adquiridos de otras universidades públicas más antiguas, lo que nos lleva a postular que estamos en presencia de una categoría refleja**, según esta clasificación. *La antigüedad institucional constituye*

la principal fuente de símbolos sagrados y del sentido de comunidad en ideales y actividades (CLARK, 1983).

1.4 Los elementos de la cultura.

En base a lo anterior, cabe preguntarse ¿qué cuestiones hay que estudiar en la organización para intentar desentrañar su cultura organizacional?.

Esta pregunta puede responderse considerando lo que podemos llamar elementos de la cultura organizacional, siendo los principales: *el medio ambiente, los valores, los héroes, los ritos y rituales y la red cultural*. (DEAL, 1985).

Veamos un poco más en detalle estos elementos, e intentemos dar los primeros trazos concretos con relación a la organización objeto de nuestro estudio, que es la Universidad.

Los valores. Los autores coinciden en que son *la médula y los cimientos de cualquier cultura corporativa* (DEAL, 1985). Otra característica muy importante de los valores es que *proporcionan un sentido de dirección común para todos los empleados y establecen directrices para su comportamiento diario* (DEAL, 1985).

Vemos que aquí surge un concepto muy importante, cual es el de **valor compartido**, lo que implica necesariamente la idea de **la participación**.

De aquí puede surgir naturalmente otra **hipótesis** para nuestro trabajo que es que **las organizaciones con culturas vigorosas son participativas**.

Es por ello que los integrantes de la organización *se sienten motivados porque la vida en la compañía tiene sentido para ellos*. (DEAL, 1985).

Pero, aunque en principio los valores fuertes son deseables para la construcción de una cultura vigorosa en una organización, también pueden ser fuente de riesgos y obstáculos. Algunos de estos riesgos principales son: **el riesgo de caer en desuso** (DEAL, 1985), que significa que *las circunstancias pueden cambiar mientras que los*

valores siguen dirigiendo el comportamiento en formas que ya no son útiles para el éxito de la organización; el riesgo de la resistencia al cambio (DEAL, 1985), siendo este tema de primordial importancia para nuestro trabajo, pues puede explicar las razones profundas por las cuales aparecen dificultades ante los procesos de cambio. Para la Universidad, si

recordamos la frase del sacerdote Hesburgh ya mencionada en los objetivos del trabajo, cobra importante escala este concepto cuando se dice que *salvo el caso extremo de un cataclismo que forzara a todos a adaptarse o morir, ¿es posible que una institución de verdaderos creyentes cambie?* (DEAL, 1985). Aquí podríamos decir que cualquier semejanza con la situación del sistema universitario **no es casual**. Finalmente el otro riesgo es el *de la falta de congruencia* (DEAL, 1985), que se refiere al caso en que *el comportamiento de las autoridades de la organización contradice los valores profesados por ella*. (DEAL, 1985).

En el caso concreto de la Universidad, en primer término debemos dar cuenta de su **complejidad organizacional**, que hace que *existan diversos grupos que imprimen sus valores al sistema* (CLARK, 1983).

No podemos desconocer, tampoco, que *los valores básicos se transforman en intereses que actúan dentro de la organización*. (CLARK, 1983).

Y aquí parece surgir la explicación por la que la Universidad aparenta ser una organización tan “opaca” en su sistema de intereses y alianzas, que ha llevado a algunos autores a denominarla con expresiones tales como “anarquía organizada” y otras de similar tenor.

Es importante notar que *una cultura enriquecida con mitos tiene a transformar la organización en una comunidad otorgando a los individuos un sentido de pertenencia*. *Por esto a menudo las universidades no parecen ser organizaciones* (CLARK, 1983).

Es interesante observar que *la reputación es importante en casi todos los sectores de la vida organizacional pero lo es particularmente en aquellos que dependen de recursos privados* (CLARK, 1983). El hecho que nuestras universidades públicas dependan casi con exclusividad del aporte estatal parece conspirar contra la consolidación de estos valores. Últimamente, a pesar de no tratarse de fondos privados, las universidades públicas se han visto obligadas a competir por fondos de afectación específica lo cual está haciendo variar la situación que describíamos anteriormente.

Pero ¿cuáles son en la universidad estos valores básicos?. Según Clark, son: *la justicia*, en términos de *igualdad y equidad para los estudiantes, los profesores y el personal no académico* (CLARK, 1983). Puede observarse en este punto algunas de las resistencias que generan en el sistema universitario argentino, especialmente en los ámbitos gremiales, todo intento de recompensas diferenciales para los investigadores, lo que parecería confirmar a la igualdad como un valor básico.

Otro de los valores es *la competencia* (CLARK, 1983), o su término más difundido en el ámbito universitario que es el de *excelencia*. Creo que no es necesario argumentar demasiado sobre este punto y sobre la gravitación que el mismo tiene para la estructuración del sistema de autoridad en la universidad, más allá de la autoridad formal que cada uno tenga. Hay una expresión que revela claramente lo que estamos diciendo: *es mejor un brillante profesor asistente que un profesor titular mediocre*. (CLARK, 1983).

Otro valor es *la libertad* (CLARK, 1983), en términos de *defensa de la autonomía frente al Estado, libertad de investigación, de enseñanza y de aprendizaje y, en términos más generales, de libre expresión individual*. (CLARK, 1983).

Finalmente, existe un valor que está en relación con lo que se puede llamar como *la operación del Estado* (CLARK, 1983), que es *la lealtad* (CLARK, 1983). Este valor tiene que ver con *la vinculación del sistema de educación superior con la integración nacional* (CLARK, 1983). Es en este punto que aparece un fenómeno muy conocido por nosotros, que se sintetiza en el hecho que *existen tensiones de valoración particularmente intensas en numerosos países en desarrollo, las cuales provocan graves conflictos entre académicos y políticos* (CLARK, 1983).

Las creencias. Podemos hacer un primer análisis de la problemática de las creencias en el ámbito universitario, diciendo que *los sistemas académicos poseen una gran riqueza ideológica, porque contienen una multiplicidad de agrupamientos anidados que manufacturan la cultura como parte de su trabajo y de su interés. Un profesor alemán de Física de la Universidad de Heidelberg, comparte la cultura de la física, la cultura de la Universidad de Heidelberg, la cultura de la profesión académica* (si es que esta existe, según veremos más adelante en un estudio de Tony Becher), *y la cultura del sistema académico nacional alemán* (CLARK, 1983).

¿Cuales son entonces los tipos básicos de creencias académicas?. Ellos son *la cultura de la disciplina, el establecimiento, la profesión en general y el sistema nacional* (CLARK, 1983).

En cuanto a la **cultura de la disciplina** podemos decir que cada una *opera con una determinada tradición cognitiva y códigos de comportamiento. Por ello los estudiantes son socializados en sus campos particulares durante su vida estudiantil y, posteriormente, a través de interacciones en el trabajo con sus pares disciplinarios* (CLARK, 1983). Para sintetizar, bien podemos decir, como Thomas Kuhn que *un paradigma es lo que comparten los miembros de una comunidad científica y, a la inversa, una comunidad científica consiste en hombres que comparten un paradigma* (CLARK, 1983).

Otro aporte útil para nuestro estudio surge de la idea de que *a mayor profesionalización de la ocupación, mayor separación cultural. Las escuelas de medicina y derecho parecen ostentar las subculturas más peculiares que acumulan en el tiempo un conjunto de normas características de la ocupación. Las semiprofesiones en general muestran una menor firmeza y claridad en la integración de sus costumbres debido a la incertidumbre cognitiva en que se mueven* (CLARK, 1983).

En lo que respecta a la **cultura del establecimiento**, *el poder de vinculación de los símbolos está determinado por: la escala de la organización en la cual unidades pequeñas tienen mayor capacidad para forjar ideologías unificadores que las grandes; el grado de integración organizacional en el sentido que las unidades interdependientes se inclinan más a las identificaciones compartidas que las unidades autónomas* (CLARK, 1983). Esto podría explicar el hecho que en las universidades nacionales, que en su mayoría se comportan como federaciones de Facultades, tengan mucho peso las subculturas originadas en ellas. También importa **la edad de la organización**, cuestión que plantearemos más adelante como una de nuestra hipótesis, **las luchas organizacionales** y la **existencia de un contexto competitivo**, donde podemos decir que *la diferenciación competitiva constituye el filo agudo de la cultura del establecimiento* (CLARK, 1983). Tal vez la inexistencia de este contexto competitivo, cuestión que ahora se está revirtiendo, explique el bajo grado de integración simbólica que tienen algunas de nuestras universidades públicas. También sobre esto hablaremos más adelante.

Hablando un poco de la cultura estudiantil, *la tipología más comúnmente utilizada señala cuatro tipos* (por lo menos en EEUU, debiendo comprobarse si cabe para nuestro país): *la académica, la vocacional, la colegial y la del disidente* (CLARK, 1983).

En cuanto a los docentes, ¿existe la **profesión académica**? En principio *existen dos tipos de profesores localistas: el estudioso desinteresado y el profesional de*

orientación práctica; y dos tipos de **cosmopolitas**: el investigador y el consultor (CLARK, 1983).

A este respecto F.G.Bailey representa a la Universidad como una “cultura de una comunidad” en la que cohabitan diferentes tribus. Las universidades poseen una cultura que dirige las interacciones entre muchos grupos distintos que muchas veces sienten una hostilidad mutua (BECHER, 1992). Con respecto a esto el autor se pregunta si *¿hay solo una profesión académica o varias?*. Los universalistas podrían afirmar que sin el marco que define la educación superior como un todo, los elementos componentes posiblemente no desempeñen un papel significativo, mientras que los particularistas pudieron objetar que la profesión académica no es más que un compuesto de especialidades, subespecialidades y subsubespecialidades. Estas posiciones polares expresan una “desconfianza agnóstica”: su implicación es que en el fondo no es posible conocer la profesión académica (BECHER, 1992). Es interesante observar con respecto a este tema lo que consignan los docentes cuando se les pregunta por su profesión. ¿Ponen docente universitario o ponen ingeniero, arquitecto, contador, etc.? Creo que en esto tiene algo que ver la dedicación con la que ejercen su tarea académica, pudiendo postularse que **es más probable que indique como profesión la docencia universitaria aquel que tiene una importante dedicación a las tareas académicas que aquel que tiene una dedicación de tiempo simple**. Esto lo podríamos comprobar como **hipótesis**.

La **cultura del sistema** también aparece, en un primer análisis, como fragmentada pues tanto sobre *las creencias sobre el acceso, sobre la especialización, sobre el empleo y sobre la investigación* (CLARK, 1983) no pareciera existir demasiado acuerdo en el sistema público argentino. Por lo tanto podemos formular la **hipótesis que estamos en presencia de un sistema universitario público con débil cultura organizacional**.

Los héroes. *el mejor material corporativo. Si los valores son el alma de una cultura, entonces los héroes personifican esos valores y sintetizan la fuerza de la organización* (DEAL, 1985). Podemos hacer una primera clasificación de los héroes en *natos o creados. Es obvio que los héroes natos son escasos* (DEAL, 1985). Los héroes *creados son los que llamamos “héroes situacionales”: personas comunes y corrientes, consagradas por sus colegas en reconocimiento de algún aspecto de su comportamiento* (DEAL, 1985).

Ahora bien, ¿qué impacto producen los héroes?. Los héroes *logran que el éxito sea alcanzable y humano; suministran modelos de los papeles a desempeñar; fungen como símbolo de la organización ante el mundo; conservan lo que hace que la organización sea especial; establecen una norma de desempeño y motivan a los integrantes de la organización.* (DEAL, 1985).

De la descripción anterior surge una nueva **hipótesis: por la característica fragmentada de la cultura en la Universidad de Mar del Plata, no existen héroes de la organización en su conjunto, pero sí pueden existir héroes que representen los valores particulares de cada subcultura, representada en este caso por las Facultades.**

Existe un tipo particular de héroes, muy cercano a lo que podríamos llamar **antihéroe**, que es el *proscripto o disidente. Pueden ser el símbolo del lado más oscuro de la organización y, sin embargo, su comportamiento excéntrico alivia la tensión contenida que todo el mundo siente. Pueden oficiar de pararrayos, para que las tensiones se dirijan contra él y no contra la organización* (DEAL, 1985).

Los ritos y rituales. *La cultura en acción. Cuando los críticos censuraron duramente a Napoleón por haber reinstituído la Medalla de Honor, casi carente de valor y meramente simbólica, él contestó: “se guía a los hombres con fruslerías, no con palabras”. Esto puede parecer cínico, pero de hecho es un punto de vista realista sobre*

la naturaleza humana. Las realizaciones merecen ser reconocidas, y el reconocimiento motiva hazañas aún mayores. (DEAL, 1985).

¿Cuál es el impacto de los actos simbólicos?. **El juego:** este aspecto de la vida corporativa alivia la tensión y fomenta la innovación. Además vincula a las personas, reduce el conflicto y crea nuevas visiones y valores culturales. **El ritual:** guían el comportamiento dentro de la vida corporativa y son la dramatización de los valores culturales básicos de la organización. Detrás de cada ritual está el mito que simboliza una importante creencia de la cultura. **Las ceremonias:** ya sea en forma de espectáculos culturales o de celebraciones muy sencillas, las ceremonias ayudan a la organización a festejar a los héroes, los mitos y los símbolos sagrados. Las ceremonias ponen la cultura a la vista. (DEAL, 1985). De lo antedicho y del ya mencionado carácter fragmentario de la cultura en nuestra Universidad, surge la siguiente **hipótesis: los ritos y rituales pueden encontrarse en el análisis de las subculturas representadas por las distintas Facultades que componen la Universidad.**

Por aquí parece haber un indicio pues *son las organizaciones de tipo normativo las más inclinadas a enfatizar la integración simbólica y por tanto las más proclives a la elaboración de leyendas (CLARK, 1983).*

Creemos que es un interesante aporte a la visión de este rasgo de la cultura organizacional, la respuesta a la pregunta sobre ¿por qué se necesitan los rituales?. Dicen Deal y Kennedy que *sin acontecimientos que la expresen, cualquier cultura muere. Sin ceremonias ni rituales, los valores importantes no tienen impacto. (DEAL, 1985).*

Dentro de los rituales podemos distinguir *los rituales sociales, los de trabajo, los administrativos, los de reconocimiento y los gerenciales (DEAL, 1985).*

Dentro de los rituales administrativos *el más importante sigue siendo la junta. Todas las organizaciones las realizan (en la Universidad esto es particularmente activo por la*

característica esencialmente participativa de su funcionamiento, tanto en lo académico como en sus órganos de gobierno), *pero su forma varía mucho según: la cantidad, el ambiente del lugar donde se realizan, la forma de la mesa que se utiliza, dónde toma asiento cada quien, el número y composición de los asistentes y el comportamiento.* (DEAL, 1985).

Para reforzar el legado de los rituales corporativos diremos que los rituales que los individuos aprenden en una cultura les imponen características de cómo conducirse y, en realidad, los capacitan dentro de ella. Las culturas vigorosas crean un significado para las personas. (DEAL, 1985).

Podemos, en este punto, plantear otra hipótesis: **dentro de las Universidades públicas, son más ricas en el aspecto ritual las más antiguas, mientras que, en términos comparativos, existe una mayor abundancia de ritos y rituales en las Universidades privadas confesionales y en las que están orientadas al mercado, que en las públicas.**

Las comunicaciones. *Operación de la red cultural. En una cultura vigorosa, todo el mundo tiene un trabajo que realizar, pero además tiene otro empleo. Los espías, narradores, sacerdotes, murmuradores, las cábalas, todos ellos forman la jerarquía oculta, cuya apariencia es considerablemente diferente del organigrama. En la jerarquía oculta un modesto empleado de bajo nivel también puede ser un espía con mucha influencia. Esos “otros empleos” son decisivos para la administración eficaz de cualquier organización de éxito. Constituyen lo que denominamos **la red cultural.*** (DEAL, 1985).

¿Cuáles son los personajes de la red cultural?. Algunos de los personajes de esta red son: *los narradores, los sacerdotes, los murmuradores, los chismosos, las secretarías, los espías y las cábalas.* (DEAL, 1985).

En una organización que se autogobierna como lo es la Universidad, sin duda que es importante reconocer a estos personajes pues, como agentes de transmisión de la red cultural, *son un poderoso medio de comunicación dentro de la organización.* (DEAL, 1985).

Es por eso que, más allá de que la cultura en la Universidad local sea fuerte o débil, con las reservas que mencionamos en la hipótesis formulada oportunamente sobre eso, pareciera ser que la red cultural dentro de las universidades es muy rica en estos personajes. De aquí surgiría otra **hipótesis que es que la Universidad es rica en estos personajes, más allá de la particular fortaleza de su cultura corporativa.**

De todos modos, es útil indicar aquí que *en las culturas débiles, sólo los espías y los simuladores sirven a las redes y luchan entre sí para liquidar a alguien y asumir el mando. Pero en las culturas fuertes las redes llevan consigo las creencias y los valores que mantienen la cultura viva y compartida en todos los niveles.* (DEAL, 1985).

De aquí surge la importancia de **administrar la red cultural**, pues a pesar que *la red es informal , sin embargo, sus reglas son inflexibles simplemente porque no están escritas.* (DEAL, 1985).

En lo que está relacionado con el objeto último de nuestro trabajo, que es sentar las bases del estudio del cambio organizacional, es de primordial importancia observar que *no hay forma de evitar el compromiso con la red cultural. Es simplemente cuestión de usar sus actividades en favor nuestro.* (DEAL, 1985).

Podemos postular así como **hipótesis que una efectiva administración de la red cultural mejorará las condiciones de consolidación de los procesos de cambio.**

1.5 Las tribus corporativas como factor de identificación de las culturas.

¿Cómo administrar las culturas; en otras palabras, cómo entenderlas, analizarlas, moldearlas y reequiparlas cuando es necesario un cambio?. Esto es muy importante

pues partimos de la base que *el cambio es sustancial en cuanto involucra la cultura organizacional* (DIAZ, 1995). Podemos decir también que *no consideraremos los cambios como radicales si es posible efectuarlos sin hacer **modificaciones importantes a la cultura organizacional.*** (ALLAIRE, 1992). Esto quiere decir que **no hay cambio verdadero sin cambio en la cultura corporativa.**

Para esto nos puede ayudar identificar el tipo de **tribu corporativa** con la que nos estamos manejando.

Es útil, por tanto, ver que *la mayoría de las corporaciones pueden clasificarse en cuatro categorías o tipos generales de culturas. Estas categorías están determinadas por dos factores principales: el grado de riesgo asociado con las actividades de la organización y la velocidad con que la organización obtiene información sobre si sus decisiones y sus estrategias tuvieron éxito. Cabe aclarar que ninguna organización se ajusta en forma igual a una de estas clases. Existirá una mezcla de los cuatro tipos de cultura.* (DEAL, 1985).

En lo relacionado con la Universidad de Mar del Plata, es probable que, además de la mezcla de la que hablan los autores, nos encontremos con la posibilidad de confirmar la siguiente **hipótesis: en cada Unidad Académica es posible identificar un tipo de tribu corporativa predominante, que será diferente de la que predomina en otra Unidad Académica.**

Pasando a la descripción genérica de estas tipologías, podemos describirlas como:

La cultura del hombre duro y macho: *un mundo de individualistas que asumen riesgos altos con rápida retroinformación.*

La cultura trabaje mucho, juegue mucho: *las reglas son la acción y la diversión, asumiendo pocos riesgos con retroinformación rápida.*

La cultura apuesta la compañía: las decisiones ponen mucho en juego, y tienen que pasar años antes de saber si las determinaciones fueron buenas. Ambiente de alto riesgo y retroinformación lenta.

La cultura del proceso: hay poca o ninguna retroinformación y es difícil evaluar lo que se hace, más bien se concentra en cómo se hace. Cuando se descontrolan los procesos, a esto se lo llama burocracia. (DEAL, 1985).

Creemos que en la Universidad es particularmente complejo tratar de determinar el tipo de tribu corporativa. Para confirmarlo, plantearemos algunos ejemplos:

- a) el trabajo de los **no docentes** parece estar imbuído por la **cultura del proceso**.
- b) en lo que hace a las modificaciones que se llevan adelante en el aspecto académico, parece predominar la **cultura apuesta la compañía**, pues estos cambios solo permiten evaluar sus resultados después de varias cohortes de alumnos.
- c) lo relacionado con los proyectos de investigación, parece acercarse a la **cultura del hombre duro y macho**, pues, más allá de los rasgos individualistas de los que afrontan esa actividad, si tenemos en cuenta el mecanismo de evaluación de los proyectos actualmente subsidiados por la Universidad, el riesgo es alto siendo en cambio bastante rápida la evaluación de los resultados.
- d) los trabajadores no docentes que realizan, por ejemplo, tareas de mantenimiento estarían influenciados fuertemente por la **cultura trabajo mucho, juego mucho**, pues se asumen pocos riesgos y es posible evaluar rápidamente los resultados.

Todas estas tribus tiene sus propios *héroes, rituales, fuerzas y debilidades así como su tipo característico de vestimenta, deportes preferidos, lenguaje, rituales de saludo,*

(DEAL, 1985) etc., pero sobre ellos volveremos cuando podamos identificar las diversas tribus corporativas, suponiendo que ello sea posible.

1.6 ¿Cómo se diagnostica la cultura de una organización?

Este es un punto de primordial importancia, pues siguiendo algunos lineamientos podremos tener un diagnóstico de la cultura de una organización. ¿Cómo se hace esto?. *El proceso empieza en la superficie y prosigue hacia adentro, hacia el inconsciente de la corporación. Estas son las rutas básicas que se deben seguir:*

Estudiar el escenario físico: *la inversión que se hace en ladrillos y cemento, en sus edificios, inevitablemente tiene que ver con la cultura de la organización. Una organización que está orgullosa de sí misma y de su cultura, refleja este orgullo en su ambiente.*

Leer lo que la organización dice sobre su cultura: *La regla parece ser: “si lo tienes, lúcelo”. Las organizaciones con cultura vigorosa reconocen la importancia de sus valores y de sus empleados, de modo que continuamente lo informan al mundo.*

Analizar la forma en que se recibe a los desconocidos: *¿Cómo es el área de recepción?; ¿formal o informal?; ¿calmada o dinámica?; ¿elegante o indefinida?. Cualquiera que sea el caso, debe suponerse que refleja los valores de la cultura.*

Entrevistar al personal de la organización.

Observar lo que los integrantes de la organización hacen con su tiempo: *Lo que las personas hacen está determinado por lo que consideran valioso. Una buena medida de la cohesión de la cultura resulta al comparar lo que los empleados dicen y lo que hacen.*

¿Cómo se progresa en la organización?: *Lo que la cultura cree y valora está muy claro.*

¿Cuánto tiempo permanecen en sus puestos los empleados?: Esto es decisivo para evaluar la motivación de los integrantes de la organización en lograr sus propósitos.

Examinar el contenido de lo que se discute o escribe: La cultura dedica su tiempo a lo que más aprecia. (DEAL, 1985).

En el caso de la Universidad, este relevamiento deberá hacerse teniendo en cuenta la complejidad de las funciones que cumple la misma, debiendo entrevistar para ello a no docentes, profesores, auxiliares, becarios, etc.

1.7 ¿Cuáles son los síntomas de una cultura que está en dificultades?

Es este un punto también de relevancia, pues partimos de la **hipótesis que la Universidad de Mar del Plata está en dificultades con respecto a su cultura organizacional.**

Ahora bien, ¿cuáles son los rasgos de una organización que tiene una débil cultura organizacional?:

Carecen de creencias y valores claros.

Tienen muchas de estas creencias, pero no pueden ponerse de acuerdo sobre cuáles son las más importantes.

Las diferentes partes de la organización tienen creencias fundamentalmente diferentes. Recordar nuestra hipótesis sobre la existencia de una cultura fragmentada en la Universidad local.

Los héroes de la cultura son destructores o desorganizadores y no se basan en un entendimiento común sobre lo que es importante.

Los rituales de la vida cotidiana son, o desorganizados o francamente contradictorios.

¿Cuáles son los síntomas de malestar cultural que nos preocupan más?:

Un enfoque hacia el interior: la organización deja de prestar atención a lo que está pasando en el mundo real.

Un enfoque a corto plazo.

Problemas de estado de ánimo: Una cultura tiene dificultades cuando su personal está crónicamente descontento. Sobre esto también podemos mencionar que la educación superior requiere de un grado considerable de descontento. (CLARK, 1983).

Fragmentación e incongruencia: Personas que proceden de diferentes culturas escuchan en las reuniones a los individuos que los quieren convencer con argumentos antagónicos. Esto nos recuerda lo que pasa en los órganos de gobierno universitario en los que participan miembros de las distintas subculturas (partiendo de la base que existen esas subculturas). Si uno observa el desarrollo de estas reuniones, se puede ver que lo que para alguien es un tema relevante e importante, para otro no lo es y que lo que es un argumento convincente para uno, es lo que resulta ser un argumento contrario para otros.

Todo esto nos lleva a concluir en otra **hipótesis: ¿será inevitable que una organización compleja como la Universidad tenga una cultura organizacional fragmentada?** Sobre esto es revelador leer que *mientras que la mayoría de las instituciones sociales obligan a sus miembros a adoptar valores y prácticas convergentes, las universidades premian la divergencia creativa* (CLARK, 1983).

Estallidos emocionales: Un síntoma severo de una cultura en dificultades es el emocionalismo difundido por todas partes y a un grado que esté fuera de las normas de la organización.

Cuando una subcultura crece hacia dentro: De este modo empiezan a operar en detrimento de la organización en general. Aquí recordamos el concepto de Universidad como Federación de Facultades.

Cuando surgen a la superficie los choques entre las subculturas: Una intenta públicamente minar la posición de las demás.

Cuando las subculturas se vuelven exclusivas: Restringen y excluyen arbitrariamente a algunos individuos.

Cuando los valores de la subculturas tienen mayor prioridad que los valores compartidos de la organización: Se puede ejemplificar esto muy claramente diciendo que *cuando las subculturas empiezan a ponderar su creencias por considerarlas superiores a los dogmas generales de la organización, es muy fácil que termine la cola meneando al perro.* (DEAL, 1985).

1.8 El papel de la autoridad

Partiendo de la base que *el poder es influencia latente; y la influencia es poder en acción* (SCOTT), podemos ver que, en general, las formas de influencia vienen dadas por el *status en la organización, las sanciones positivas o negativas por las cuales un individuo decide someterse a un intento de influencia porque piensa que ello maximizará las consecuencias positivas o minimizará las negativas, el conocimiento experto que califica a alguien como autoridad en cierta esfera de conocimiento y el magnetismo personal o influencia carismática* (SCOTT).

En todo esto de la cultura organizacional, ¿qué papel juega la autoridad?. Por lo pronto podemos decir que *en las compañías de cultura vigorosa, los gerentes son los primeros en apoyarla y moldearla* (DEAL, 1985).

Pero, ¿cuál es el perfil de gerente apto para esto?. En la misma obra, el autor nos dice que a los gerentes aptos para este cometido *los denominamos gerentes simbólicos, porque dedican parte de su tiempo a pensar en los valores, héroes y rituales de la cultura y porque consideran que su labor principal es manejar los conflictos de valores que surgen en el ir y venir de los sucesos diarios.* (DEAL, 1985).

Esto nos lleva a pensar qué importante función cumple un gerente de este tipo en una organización con una cultura fragmentada como presuponemos que es nuestra Universidad. ¿No deberíamos, tal vez, pensar la figura del Rector bajo esta nueva óptica?. ¿No será una función estratégica del rector la de laudar y resolver los conflictos de valores que parecen subyacer en la mayoría de los problemas universitarios?.

¿Qué características tienen estos gerentes simbólicos?: *los gerentes simbólicos son sensibles a la cultura y a su importancia para el éxito a largo plazo, pues atribuyen el éxito a la **fuerza de la cultura**, por ello, entre otras cosas, refuerzan las creencias; los gerentes simbólicos se consideran personajes, porque reconocen la importancia de la influencia simbólica que ejercen en los acontecimientos culturales que los rodean* (DEAL, 1985).

Podemos ver con esto que, por lo menos desde este ángulo, en la Universidad estamos en problemas, pues por la distribución difusa de la autoridad universitaria no existen posiciones formales de tal influencia que permitan administrar de ese modo la cultura de la organización.

¿Cómo reaccionan los gerentes de acuerdo al tipo de tribu corporativa que hemos descrito?: *los gerentes machos apoyan a las estrellas* (DEAL, 1985), esto lo podemos ver, a nuestro entender, en el área de investigación. Por otra parte *los gerentes apostadores se aseguran de que todas las bases están cubiertas, reforzando el sentido de deliberación en el proceso de toma de decisiones* (DEAL, 1985). En este punto sí creemos que se encuentra claramente reflejada la situación de la Universidad. El proceso de deliberación transmite *un claro mensaje que refuerza la cultura: “lo vamos a hacer bien porque no podemos correr el riesgo de cometer un error”*. (DEAL, 1985). También podemos encontrar una analogía con el aspecto burocrático administrativo de los asuntos universitarios cuando vemos que *los gerentes de la cultura del proceso*

administran a través del procedimiento, es decir, dejan que el procedimiento se conduzca por sí mismo hacia la solución (DEAL, 1985), solución que no siempre se alcanza, por cierto.

¿Cuál será entonces la diferencia fundamental entre el gerente convencional, o también llamado racional y el simbólico?: *los gerentes racionales solucionan el problema en todos los casos; los gerentes simbólicos se concentran en el proceso utilizado para solucionar el problema y en transmitir así los mensajes a la cultura* (DEAL, 1985). Nos parece esto último un enfoque muy interesante de la gerencia, no ya como aquella “máquina racional” especializada en resolver problemas, sino como un **administrador o gestor de la cultura organizacional**.

Por todo esto, podemos postular como nueva **hipótesis la necesidad de sustentar el establecimiento de gerentes simbólicos en el seno de la universidad, que permitan administrar una cultura compleja y fragmentada de modo tal de resolver adecuadamente los ya mencionados conflictos de valores**.

Esta necesidad se ve reforzada por el hecho que *lograr el equilibrio de las diferencias legítimas que existen entre las subculturas y la cultura corporativa en conjunto, es una de las labores más arduas del gerente simbólico. Pero también es una de las más importantes. Una de las labores más significativas del gerente simbólico es resolver, y de hecho conciliar, las diferencias que existen entre los subgrupos de una cultura.* (DEAL, 1985).

¿Cuál es, entonces, la diferencia sustancial en el procedimiento de un gerente racional y uno simbólico?: *el gerente racional buscaría reunir los grupos en conflicto y llegar al “meollo del asunto”, mientras que un buen gerente simbólico procede de un modo más tortuoso, donde se destaca: estimular a cada subcultura para enriquecer su propia vida cultural, esforzarse por que las subculturas comprendan los problemas de otras subculturas, indicar cómo se enriquece más la cultura general con la fuerza de la*

*subcultura, pues todas las subculturas **aportan algún valor**. Toda la experiencia de un choque cultural se utilizará como un foro para enriquecer la cultura y unir a los grupos.*

Las organizaciones de cultura vigorosa son fuertes porque toleran y comprenden las diferencias (DEAL, 1985). Esto último es de gran importancia para el ámbito universitario, pues consideramos que muchas veces la tolerancia es más discursiva que real, lo cual podría ser una de las causas de la postulada debilidad cultural que tiene nuestra universidad.

Interesante aporte lo constituye el observar que *el primer impulso de la mayoría de las personas es solucionar ellas mismas un problema. Los gerentes simbólicos se resisten a esta tentación. Reconocen que **la solución más duradera es confiar en que la cultura, indirectamente, sabrá encontrar la solución del problema. Están haciendo una apuesta a más largo plazo:** (nada menos que) **la estructuración de una institución que soportará la prueba del tiempo*** (DEAL, 1985).

Pero, qué difícil que parece encontrar este tipo de gerentes con el manejo, la sutileza y el talento necesarios para afrontar tan delicada tarea. Esto es así pues *ser un gerente eficaz de una cultura, un gerente simbólico, es difícil. Se requiere valor y compromiso con los valores de la cultura* (DEAL, 1985).

En lo que hace específicamente a la Universidad, la pregunta es *¿quién gobierna?* (CLARK, 1983). Pues debemos observar que se deben considerar *autoridades, tanto a las formalmente designadas como a las que ejercen influencia sin el beneficio de una designación administrativa formal* (CLARK, 1983). Debido a la importancia que tiene la convicción de las autoridades en el establecimiento, fortalecimiento y mutación de la cultura organizacional, nuestro problema consiste *en discernir los patrones globales del poder legítimo, la autoridad ejercida por los grupos desde puestos dominantes* (CLARK, 1983).

Otra pregunta importante es *las fuerzas fragmentadoras del trabajo académico ¿se ven contrarrestadas por formas integradoras de autoridad?* (CLARK, 1983). Nos atrevemos a postular como **hipótesis que no. Que la fragmentación del trabajo académico fragmenta la estructura de autoridad.**

Por regla general *la distribución de trabajo de base pesada se traduce en una estructura de autoridad dominada desde abajo* (CLARK, 1983).

El modo en que se distribuye y legitima el poder dentro de la universidad es tan importante que hizo expresar a *Lord Eric Ashby: “la salud de una universidad depende de quiénes la controlan desde dentro”* (CLARK, 1983).

¿Qué niveles de autoridad podemos reconocer dentro de la Universidad?: Clark *define seis niveles de autoridad desde la base hacia la cúpula: primer nivel el departamento o cátedra* (esta última de tanto peso en nuestra universidad pública de fuerte tono “napoleónico”), *segundo nivel, la Facultad* (donde reside una parte importante del poder en nuestras Casas debido a su estilo claramente federativo, ya dice Clark (1983) que *se ha dado una simultánea autonomía federativa en los niveles intermedios, convirtiendo a las Facultades en las corporaciones fundamentales y a las Universidades en organizaciones nominales*), *tercer nivel, la Universidad* (en nuestro caso, de débil presencia), *cuarto nivel, los Consejos de Rectores* (los que han sido en estos últimos años “furgón de cola” del proceso de transformación universitaria), *quinto nivel, gobierno estatal, provincial o municipal* (en nuestro caso inexistentes), *sexto nivel, gobierno nacional* (de fuerte presencia desde el año 1993, especialmente durante la etapa de Juan Carlos Del Bello como Secretario de Políticas Universitarias) (CLARK, 1983).

Sin duda que el problema de la autoridad en la Universidad es demasiado complejo como para ser abordado en su totalidad en este trabajo, y nada menos que por quienes

escriben, pero resaltaremos algunos aspectos de este estilo de distribución de autoridad tan difuso que tiene la universidad.

Por ejemplo, vemos que *el decano o el rector constituye una especie de jefe temporal (gestor no profesional), que representa a un grupo determinado y que está consciente de que su poder depende de la venia de aquel* (CLARK, 1983). En otras palabras, el decano o el rector es un “cacique” de alguna de las subculturas corporativas, por lo que resulta muy difícil que pueda asumir ese papel de gerente simbólico que administre las diferencias.

Ya hemos mencionado la necesidad de considerar no solo la autoridad formal, sino además la que se *basa en la “competencia técnica” antes que en la “competencia oficial” proveniente del puesto formal* (CLARK, 1983). Esto hace que todos los que alguna vez hayamos ocupado un cargo de gestión en la Universidad hemos aprendido que ningún “sello de goma!” nos da autoridad, sino que la misma, por lo menos en este particular organización, surge del reconocimiento de los pares.

En el caso del sistema público argentino, más allá de la etapa antes mencionada en la cual existió una activa política pública en el área y de la fuerte tradición de autonomía existente, *ha prevalecido una gran influencia administrativa ejercida por los ministerios de educación* (CLARK, 1983).

En nuestro país puede comprobarse que *los funcionarios de las oficinas centrales desarrollan su propia subcultura administrativa que condiciona la manera en que aplican su autoridad. Por cierto, no son instrumentos neutrales de las políticas estatales sino se convierten en grupos de interés dotados de canales de acceso privilegiados, derechos inamovibles y orientaciones auto sustentadoras* (CLARK, 1983). De todos modos, el problema no es nuevo pues *desde sus inicios hace ocho siglos en Bolonia y París, la educación superior organizada se ha enfrentado al problema de su relación con el control estatal y eclesiástico* (CLARK, 1983).

En el caso argentino, existe una fuerte limitación práctica a la autonomía de las universidades públicas, que se deriva del hecho que su fuente de financiamiento es casi exclusivamente proveniente de fondos públicos. Es en ese caso que *no se puede negar que la voz del gobierno influya sobre el sistema. No existe ningún sistema nacional en la actualidad en el que esté ausente esta forma de autoridad, pero su fuerza varía de acuerdo con el grado de centralización del dominio gubernamental y en la medida del monopolio sobre el financiamiento* (CLARK, 1983).

Como en toda organización existe lo que Clark llama *el comodín de la autoridad: el carisma, que se refiere a la disposición de un grupo de personas a seguir a un individuo y aceptar sus dictados a causa de sus características personales extraordinarias* (CLARK, 1983).

Creo que un caso de este tipo de autoridad fue ejercido por el ya mencionado Del Bello, quien lideró el proceso de cambio que desembocó en la Ley de Educación Superior sancionada en 1995. Pero así como el carisma es un *agente de cambio* (CLARK, 1983), también *la inestabilidad es su rasgo central y su problema* (CLARK, 1983).

Es relevante mencionar también para nuestro sistema universitario el *poder usualmente detentado por los estudiantes en muchos países latinoamericanos* (CLARK, 1983).

De manera tal de seguir confirmando la importancia de la autoridad sobre todo proceso de cambio podemos observar que *los efectos de los diversos patrones de autoridad son fundamentales, pues configuran el comportamiento de los sistemas como tales, condicionando el tipo de cambio que se produce y los valores que predominan* (CLARK, 1983). Para dar cuenta de la complejidad del sistema *la llamada “toma de decisiones” en los niveles superiores se convierte fundamentalmente en una movilización de los “átomos” de interés localizados en las cátedras y los institutos o en los departamentos y sus respectivos centros de investigación, según se trate de un*

sistema basado en la cátedra o el departamento. En gran medida, las cosas suceden por goteo hacia arriba y por acumulación gradual. Los funcionarios ¿acaso deciden? (CLARK, 1983).

Cabe agregar que *esta decisión por incrementos ocurre particularmente cuando hay una amplia dispersión horizontal de la responsabilidad combinada con una división vertical de la autoridad. En este escenario las decisiones se acumulan muy lenta y silenciosamente, entre bastidores, impulsadas más por relaciones “senatoriales” entre jefes académicos que por el poder rectoral* (CLARK, 1983).

Esto nos permite subrayar que ***la autoridad académica es extremadamente compleja, difusa, de base pesada y de decisiones por incrementos.*** (CLARK, 1983).

1.9 Hablemos un poco del cambio

¿Cuál es el problema para afrontar el cambio que merece ser estudiado?. Parece ser que la médula de nuestras dificultades para llevar a buen puerto los procesos de cambio es que *el cambio siempre amenaza a una cultura* (DEAL, 1985). Es por ello que *el cambio es sustancial en cuanto involucra la cultura organizacional* (DIAZ, 1995).

Pareciera que por esta forma de enfocar el problema, aparece una clave del mismo. Si estamos en presencia de una cultura fragmentada, como ya vimos anteriormente serán mucho más abundantes y dispersas las subculturas que la componen, al contrario del caso en que nos encontramos con una cultura vigorosa y coherente. En ese caso, cualquier proceso de cambio amenazará a alguna de las múltiples subculturas que tienen por sí mismo suficiente fuerza propia para resistirlo.

Es innecesario aclarar como esto es aplicable a nuestra Universidad, partiendo de la base que la misma tiene una cultura fragmentada.

Pero, ¿cuándo es necesario el cambio?: *cuando el medio está sufriendo un cambio fundamental o cambia rápidamente, cuando la organización está cambiando de escala o crece muy rápidamente* (DEAL, 1985).

Podríamos decir, en un primer análisis, que todas estas causas mencionadas por Deal y Kennedy se aplican a nuestra Universidad pública.

En particular, creemos que la cuestión central que amerita un cambio dentro de las instituciones universitarias, más allá de la necesaria modernización y flexibilización de la oferta educativa, es el planteo de una nueva relación entre el Estado y la Universidad y entre la Universidad y el propio medio social.

De la forma en que la Universidad se adapte a este nuevo escenario, dependerá que la misma mantenga un grado suficiente de legitimidad social.

De esto también surge algo que ya abordamos cuando hablamos del problema de la autoridad, que es atender a la *administración del cambio* (DEAL, 1985).

Ya pudimos ver al comienzo de este trabajo que la llamada “paradoja de Hesburgh” no nos permite ser demasiado optimistas con respecto a la facilidad para llevar adelante procesos de cambio exitosos dentro del ámbito universitario, por lo menos del sistema público, aunque la validez de la paradoja antes mencionada se plantea como un factor estructural de la educación superior. Para que no quede sombra de duda, Burton Clark asegura que *el conservadurismo de la educación superior es contextual* (CLARK, 1983).

Por si fuera poco, dice que *el cambio sigue siendo el tema más recalcitrante de las ciencias sociales* (CLARK, 1983).

De todos modos, en la Universidad se da el caso en que *un sector puede deteriorarse sin afectar a los demás. La adaptabilidad, en suma, reside primordialmente en la **diversidad interna del conglomerado, de esta amalgama organizacional.** Es la peculiar constitución interna de las universidades la que les permite, en palabras de*

Durkheim “torcerse y adaptarse a una gran variedad de circunstancias y ambientes”. Pero la capacidad para “torcerse y adaptarse” es sostenida o frenada por las formas institucionales específicas de los diversos sistemas nacionales. (CLARK, 1983).

¿Cómo inducen o no al cambio los aspectos claves de la estructura de la educación superior?.

En el análisis del cambio tiene mucho peso el que en un sistema nacional determinado el nivel operativo se organice con base en el departamento o en la cátedra. **La adaptabilidad de la estructura de cátedra es restringida por las capacidades e inclinaciones de un jefe** (CLARK, 1983). Esto plantea ya un determinado pronóstico en nuestras universidades que, como ya hemos mencionado, heredaron una fuerte estructura de cátedra primordialmente del modelo napoleónico.

Es por ello que *las universidades modernas se caracterizan por una estructura matricial que propicia la conjunción de profesores y estudiantes en centros interdisciplinarios o institutos enfocados al estudio de problemas en vez de disciplinas per se* (CLARK, 1983). ¡Qué lejano se ve todo esto de la situación actual de nuestra sufrida universidad pública!.

En general, podemos decir que en los diversos niveles, secciones, sectores y jerarquías, ya analizados en el trabajo sobre Análisis de la Ley de Educación Superior (GALATRO, 1998) *los patrones simples limitan el cambio espontáneo, mientras que las estructuras complejas lo facilitan* (CLARK, 1983).

En un ámbito en que coexisten diversas “tribus” con su particular sistema de valores y creencias, es sustancial evaluar *la interpretación de los grupos académicos acerca de cómo los afectarán los cambios específicos* (CLARK, 1983).

Podemos observar *algunos efectos de diversas formas de integración sistémica, como la burocrática, la oligárquica, la política y la de mercado. Cada una tiene características para promover el cambio, así como de resistirlo.*

*El orden burocrático facilita el cambio por medio de la planeación y la acción administrativa. Las ideas fluyen hacia arriba, adquieren el estatus de planes y luego son ejecutadas hacia abajo a través de las diversas oficinas. Pero, como es bien sabido, la burocracia está saturada de resistencias al cambio. Por ello la esperanza de cambio reside en la planeación efectiva y en **los administradores orientados hacia el cambio** (ver en el análisis de la autoridad la idea de gerencia simbólica); la resistencia al cambio está constituida por los procesos y procedimientos normales de los grandes aparatos administrativos y por su **tendencia a convertir los medios en fines**.*

La oligarquía puede facilitar el cambio por medio de la iniciativa personal y la planeación colegiada, por ejemplo el avance de la física italiana bajo la conducción de Enrico Fermi en la década de los 30. En general, las formas oligárquicas tienden a volverse fuertemente resistentes al cambio conforme los grupos “gremializados” defienden territorios gremiales locales y fragmentados.

Las formas políticas de coordinación facilitan el cambio mediante la lucha de grupos de interés y la dominación de funcionarios partidarios o estatales. Pero al institucionalizarse, la forma política de coordinación tiende a “enfriarse”. Mientras que en un primer momento los nuevos intereses fungen como agentes de cambio, en la década siguiente se convierten, según el poder que hubiesen obtenido, en fuentes de rigidez.

La coordinación de mercado facilita el cambio por medio de la competencia entre establecimientos (¿será esta una de las causas de la mayor adaptación al cambio del sistema de educación superior de gestión privada?). No obstante, bajo ciertas condiciones, la débil cohesión del mercado puede resultar muy retardataria.

De todos los tipos de coordinación, la de mercado parece tener la mayor capacidad de adaptación (cuestión ya postulada por nosotros en este mismo trabajo). (CLARK, 1983).

Por si esto no fuera ya suficientemente complejo existen *contradicciones entre el orden y el desorden* (CLARK, 1983). Los diversos tipos de contradicciones son: *entre la disciplina y el sistema, la que se genera en la superestructura, las que caracterizan a los niveles inferiores y la inversión, a escala evolucionista, de las tendencias del orden y del desorden* (CLARK, 1983).

Puede arrojar luz sobre este problema el tener en cuenta que es *posible establecer las relaciones entre la diferenciación y el interés a través de seis generalizaciones que buscan vincular el desarrollo histórico y la estructura actual*:

1. **La constitución histórica de la organización académica** se centra en *grupos cuyos intereses se arraigan en formas específicas y especializadas de agrupamiento del trabajo académico.*

2. **Las estructuras educativas establecidas** *distribuyen los intereses creados con el fin de perpetuarse.*

3. **La lucha entre la estabilidad y el cambio** *se expresa operativamente dentro de los sistemas como un choque entre los viejos intereses creados y los grupos que buscan institucionalizar nuevos intereses.*

4. **El resultado de la lucha y por tanto el grado de cambio efectuado** *están determinados por el poder relativo de los agentes de la estabilidad y del cambio.*

5. **Dado que en los sistemas académicos la autoridad está distribuida** *en una gama de grupos de especialistas, es difícil transformar la organización de dichos grupos en contra de su voluntad.*

6. **La dosis de poder** *que poseen normalmente los diversos grupos de una arena de acción establecida, tal como un sistema académico, está determinada primordialmente por la legitimidad de la ideología y la actividad del grupo.* (CLARK, 1983).

Pero, ¿cómo transcurre el proceso?: *la cadena elemental es: una proporción considerable de los cambios operan a través de la diferenciación; la diferenciación es impulsada en su contexto inmediato por los realineamientos de intereses; los intereses se dividen básicamente entre los ya establecidos y los que buscan establecerse; los resultados de la lucha entre grupos de interés dependen del poder relativo de los mismos; el poder tiene su raíz en las respectivas legitimaciones* (CLARK, 1983).
Interesante ¿no?

Un paradigma siempre presente por esta parte de la geografía es el que describe nuestro autor de cabecera cuando dice que *los regímenes de la mayor parte de los países en desarrollo tienden, en general, a presionar a sus universidades a convertirse en instrumentos del desarrollo nacional* (CLARK, 1983). Esto suena muy conocido.

Para ir redondeando en este aspecto, podemos agregar que *el sistema académico es inherentemente polifacético, difuso y sólido. De ahí sus modalidades de cambio.* (CLARK, 1983).

En el caso del proceso de reformas llevado adelante por la Secretaría de Políticas Universitarias, creemos que es un típico caso de cambio presionado por fuerzas externas. A pesar de ello, Clark dice que *pese a la convicción de múltiples observadores de que los sistemas académicos sólo cambian significativamente cuando son presionados por fuerzas externas, es cada vez más evidente que los sistemas promueven la innovación y la adaptación en sus unidades operativas de base.* (CLARK, 1983). Sinceramente, esto no parece ser tan claro en el caso argentino, donde podemos postular como **hipótesis que el cambio es fundamentalmente promovido por fuerzas externas.**

No podemos omitir, sin embargo, que *el ajuste progresivo es la forma de cambio característica y más penetrante, que los cambios iniciados en la cúpula requieren del apoyo de los intereses alojados en los niveles inferiores* (acá cabe aquello de que en la

Universidad es necesario convencer más que vencer), y que una buena parte del cambio académico es *invisible*.

¿Se podrá con todo esto sistematizar el diagnóstico del cambio?. Pareciera que sí, por lo menos en opinión de Yvan Allaire (MIT) que enfoca la cuestión analizando cuatro casos, basados en *la distinción entre el ambiente actual y el futuro*:

Caso 1: armonía y continuidad

La estrategia de la organización se adapta bien a su ambiente actual, lo cual le permite mantener un buen desempeño. Como el futuro es una evolución previsible del presente, la organización se prepara para él de manera gradual.

Caso 2: Inadaptación temporal o ajuste prematuro

El contexto futuro, contrariamente al contexto actual, será favorable para la organización.

Caso 3: Transformación o reorientación

La organización está bien adaptada a su ambiente actual, pero se prevé un contexto futuro muy diferente del contexto actual.

Caso 4: Reestructuración o revitalización

La organización está mal ajustada a su contexto actual y muestra rendimientos mediocres o desastrosos. También se adapta mal al contexto futuro (ALLAIRE, 1985).

¿Cuál es el caso de nuestra universidad y, en general, de la Universidad pública?. No son pocos los que, por lo menos analizando su discurso, suponen que nos encontramos ante un caso 2 de inadaptación temporal, pues vemos como desde un sector de la dirigencia universitaria actual se supone que con una eventual renovación política en el gobierno nacional, muchos de los problemas que nos aquejan como organización desaparecerían mágicamente.

Al contrario de lo anterior, nosotros postulamos como **hipótesis que nos encontramos frente a un caso 4 en el cual es necesaria una fuerte**

reestructuración para adaptar a la organización a un contexto no solo futuro, sino ya presente.

Para conseguir lo antedicho, como ya hemos dicho en varias oportunidades en este trabajo, es necesario abordar el problema del cambio cultural. El autor antes mencionado confirma esto cuando dice que *no consideraremos que estos cambios sean radicales si es posible efectuarlos sin hacer modificaciones importantes a la cultura organizacional* (ALLAIRE, 1985).

¿Cómo se enfrenta, entonces, el cambio radical?. *La dinámica del cambio radical afecta la estructura, la cultura y el individuo* (ALLAIRE, 1985). Es oportuno recordar algo ya mencionado en un anterior trabajo de dos de los autores del presente (VALIENTE, 1998), cuando mencionan a Etkin al expresar que *la estructura es el modo como se presenta una organización frente a cada circunstancia de su devenir, pero siempre condicionado por los rasgos de la invariancia. La estructura se considera como la materialización en el aquí y ahora concretos de la identidad de la organización* (ETKIN, 1992). Ya un poco más adelante expresaremos algunas ideas sobre la invariancia y la identidad.

Confirmando algo que ya habíamos expresado anteriormente, Allaire considera que *los cambios de este orden se efectúan lentamente y requieren la mediación de una **gestión simbólica*** (recordar lo que hablamos de gerencia simbólica) *acompañada de refuerzos estructurales apropiados* (ALLAIRE, 1985).

Aquí es pertinente preguntarse ¿cómo se elaboran y se ponen en marcha las estrategias de cambio radicales?. En primer lugar necesitamos un **buen diagnóstico** pues *el efecto más pernicioso de la cultura y de la estructura actuales de una organización es tal vez el hecho de producir un marco mental restrictivo, que hace a directivos y gerentes insensibles o ciegos ante las señales de peligro. La organización puede atribuir su rendimiento inadecuado a factores independientes de su voluntad y*

que ninguna medida radical de su parte podría cambiar (ALLAIRE, 1985). ¿No le suena conocido?

Si observamos el caso de la reestructuración que nosotros postulamos, vemos que esta es oportuna cuando *está en juego la propia supervivencia de la organización, y cuando nos vemos obligados a sacarla de su marasmo estratégico y hacerle poner en tela de juicio sus hechos y sus hipótesis. **No hay nada como una crisis para despertar la mente de la gente y darle al cambio un ritmo y una amplitud que no se podría adquirir de otra manera*** (ALLAIRE, 1985). Tal vez esto último explique la aceleración que tuvo el proceso de transformación de las universidades a partir de la gestión de Del Bello y de la sanción de la Ley de Educación Superior.

El problema es que *no se trata de un estado evidente de crisis o de amenaza inmediata de quiebra, por lo que **es necesario hacer real y tangible la posibilidad de una crisis**, hacer concretos e inminentes los peligros que derivan de los métodos actuales de gerencia* (recordar nuestra hipótesis sobre la necesidad de implantar un nuevo modo de gerencia). *Como los menores rendimientos se atribuyen con frecuencia a factores externos contra los cuales la organización no puede hacer nada, es necesario despertar una conciencia aguda de la responsabilidad que incumbe a la propia gerencia de la organización en cuanto al nivel de realizaciones* (ALLAIRE, 1985).

La segunda etapa sugerida es **la evaluación de la cultura y de la estructura actuales y sus vínculos**, considerando de este modo a las *organizaciones como sistemas sociales* (ALLAIRE, 1985).

La tercera etapa es la **definición de la estructura y de la cultura deseadas**, o lo denominado *estructura objetivo y la cultura objetivo*. *Para ello los directivos deben encontrar en los valores y las hipótesis que existen en la organización, un apoyo y una legitimidad para el programa de cambio propuesto. Por ejemplo, sería inútil tratar de convencer a los empleados de un monopolio público controlado, de preocuparse por el*

cliente y dar prioridad a la acción. La cultura objetivo debe mantener, reforzar y elaborar los aspectos de la cultura actual que le sean favorables y compatibles con ella (ALLAIRE, 1985).

La cuarta etapa es **reforzar el apoyo político a los cambios propuestos**, es decir *hacer conscientes a los empleados influyentes de la necesidad del cambio (ALLAIRE, 1985).*

Menudo problema este en la Universidad, donde la autoridad es tan difusa y dispersa.

La quinta etapa es **transmitir de manera poderosa una nueva imagen que refleje la estrategia externa, los valores y los modos de funcionamiento que se deseen instaurar**, para lo cual la organización debe *valerse de todas las vías de comunicación posibles: revistas internas, sesiones de orientación, entrenamiento etc.(ALLAIRE, 1985).*

La sexta etapa es **escoger, reclutar, formar y colocar en todas las partes de la organización agentes de cambio que sean favorables a la nueva orientación y que sepan explicarla y hacer sus alabanzas (ALLAIRE, 1985).**

La séptima etapa es **establecer y poner en marcha un programa flexible de acciones sincronizadas** pues *los cambios de estructura deben provocar cambios de cultura y, a su vez, la cultura debe legitimar los cambios de estructura (ALLAIRE, 1985).*

La última etapa es **ratificar la nueva visión de la organización** estableciendo *un alto grado de coherencia entre la palabra y el acto (ALLAIRE, 1985). ¡Qué difícil!*

Lo antes mencionado nos revela la complejidad del problema que tenemos entre manos y nos asegura que *la realización de una revolución cultural en una gran organización es una tarea muy difícil, la prueba suprema de las aptitudes de un dirigente (ALLAIRE, 1985).*

¿Hay recetas para llevar adelante todo esto con un éxito razonable?. Seguramente, y desgraciadamente por cierto, no debe haberlas. Pero sí Deal y Kennedy mencionan lo que ellos llaman *los ingredientes de un cambio con éxito: poner a un héroe a cargo del proceso, reconocer una amenaza real proveniente del exterior, hacer de los rituales de transición los elementos sobre los cuales gire el cambio, proporcionar entrenamiento de transición sobre los nuevos valores y pautas de comportamiento, traer “hechiceros” de fuera, crear símbolos tangibles de las nuevas direcciones de la empresa e insistir en la importancia de la seguridad durante la transición* (DEAL, 1985).

Puede ser oportuno concluir estas reflexiones sobre el cambio diciendo que *algunas veces el cambio es necesario, y no todo es malo, aunque casi siempre resulta costoso, arriesgado y consume mucho tiempo. En realidad la parte difícil es el cambio de la cultura. Pero las culturas pueden mudarse si los gerentes que quieren transformarlas son suficientemente sensibles a las características culturales más importantes: los héroes, los valores y los rituales que deben efectuarse para que el cambio tenga éxito* (DEAL, 1985).

1.10 Los rasgos de la identidad organizacional de la universidad.

Antes de enumerar algunos rasgos de la identidad de la universidad, podemos hacer una pequeña introducción diciendo que *todas las organizaciones sociales evolucionan en el tiempo, y este cambio evolutivo se produce alrededor de ciertos rasgos invariantes que distinguen a dichas organizaciones como singulares y únicas. Por ello las organizaciones se cierran sobre sí mismas para preservar su identidad. Este proceso continuo de regeneración constituye la clausura organizacional. El concepto de clausura se relaciona entonces con la conservación de ciertos rasgos que le dan continuidad y singularidad a la organización* (producción en la fábrica, educación en escuelas, curación en hospitales) (ETKIN, 1992).

Ahondando un poco más en esto, podemos decir que *los rasgos de identidad organizacional están comprendidos en el concepto de cultura en el sentido de que son elementos establecidos, conocidos y compartidos por el grupo social. Pero también existen diferencias entre ambos conceptos que son las siguientes:*

*a. **la identidad es una condición de existencia para la organización y como tal es autosuficiente, de manera que no incluye la necesidad de adaptación, educación o cambio.***

*b. **la identidad no es un resultado del intercambio con el contexto; no es información o actitudes que vengan “desde afuera” por efecto de los procesos de educación o socialización.***

*c. **la cultura puede “leerse” y ser motivo de aprendizaje mientras que las manifestaciones de la identidad son creación del observador, porque sus rasgos no se vinculan necesariamente a los modos visibles o cotidianos de acción.***

*d. **la cultura es incrementable o actualizable mediante la suma de nuevos conocimientos, mientras que la identidad se forma con los rasgos que permanecen en el tiempo.***

*e. **la cultura está sometida a un proceso de entendimiento e imitación por los miembros del grupo social, mientras que la existencia de la identidad no depende de si es o no “comprendida” por los participantes.***

*f. **desde el punto de vista del análisis, la cultura en tanto conocimientos y recursos se ubica en el dominio de las capacidades, mientras que la identidad es uno de los metaconceptos que componen el enfoque de la autoorganización.** (ETKIN, 1992).*

Pasando a la cuestión específica planteada en el título de esta sección, Roberto Vega plantea que *los rasgos más distintivos que se observan son: **formar antes que informar, búsqueda desinteresada de la verdad, capacidad para aceptar y***

procesar el disenso, jerarquización del saber, autonomía (¡cuánto hay para hablar sobre esto!) **y vocación social** (VEGA, 1996).

Para ir terminando, cabe una pregunta: en el proceso de cambio, ¿toda la cultura de la organización debe verse afectada?. Y aquí aparece el concepto de invariancia, donde podemos asegurar que el cambio cultural se produce **alrededor de ciertos rasgos invariantes** que seguirán presentes en la organización, pues de no ser así, se vería claramente desnaturalizada dejando de ser lo que es.

1.11 Conclusión.

Realmente cuando empezamos este trabajo nuestra visión del problema era, tal vez, diferente de la que tenemos en el momento de la conclusión.

Creemos que la riqueza del tema enfocado y la sutil trama en la que el mismo se ve envuelto provocan esta situación de aparente indefinición.

En el mejor de los casos, esperamos que esto sirva como planteo de un problema que podrá ser resuelto, por lo menos parcialmente, en el trabajo de tesis de la Maestría.

Posiblemente la mejor forma de terminar estas líneas sea transcribiendo una frase de Clark Kerr, ex presidente de la Universidad de Harvard, que deja traslucir la complejidad de la que hemos venido hablando a lo largo del trabajo. Esta frase de Kerr la hemos encontrado en un trabajo de Roberto Vega y dice: **“la apariencia es que la Universidad es radical, la interna realidad es que ella es conservadora. La ilusión interna es que ella misma es su propia ley: la realidad externa es que la historia la gobierna”**. (VEGA, 1996).

CAPÍTULO 2

LOS INVESTIGADORES EN LA UNIVERSIDAD.

¿UN “ENCLAVE MERCENARIO” EN UNA CULTURA FRAGMENTADA?.

2.1 Introducción.

Espero que el título de este trabajo sea lo suficientemente provocativo como para predisponer al lector con la curiosidad y el interés necesarios para abordar una temática que, a mi entender, es apasionante.

2.2 Algunas ideas previas.

Mi trabajo de Tesis lleva el nombre de **El liderazgo institucional y el cambio en la Universidad. El caso de la Universidad de Mar del Plata.**

La hipótesis más general que se sostiene, y que por otra parte es hartamente conocida y ha sido desarrollada por los autores clásicos, es que la Universidad es una organización refractaria y morosa con relación al cambio.

Dentro de esta hipótesis general, intento desarrollar una más específica cual es que la estructura de autoridad (de ahí la relación con el liderazgo) que es característica de la Universidad, tiene una responsabilidad mayor a la hora de explicar esta dificultad estructural para procesar el cambio.

Y aunque adelante un poco el final de la “novela”, que como todos sabemos concluye en que el asesino es el mayordomo, puedo decir que, dentro de algunas de las clasificaciones que se hacen con relación a la cultura organizacional de las instituciones, la Universidad está caracterizada por una cultura de tipo **fragmentada**.

2.3 ¿Y qué es una cultura fragmentada?

Haciendo honor a la brevedad, pues este tema lo desarrollaré con más detalle en el resto de esta Tesis, podemos decir que una cultura fragmentada es aquella en la que conviven distintos grupos, o también llamados por algunos, **tribus corporativas**, que tienen distintos intereses, ritos, valores, creencias que los distinguen de otros grupos, que pertenecen todos a la misma organización.

Creo que si el lector piensa en alguna Universidad que conozca, rápidamente podrá encontrar este planteo bastante razonable.

El problema fundamental de las culturas fragmentadas, en su relación con el cambio, es que cualquier proceso que intentemos desarrollar en ellas amenazará a algunas de las “tribus”, por lo tanto generará inevitables resistencias que lo entorpecerán.

Aunque esto parece ser una cuestión estructural de este tipo de organizaciones, ¿se puede hacer algo para resolverlo o, al menos, atenuar sus efectos?. Realmente no lo se todavía pero, tal vez, algún indicio se podrá sacar si el lector se arma de paciencia y lee mi Tesis, una vez concluida, por supuesto.

2.4 ¿Y por qué un enclave mercenario?.

Antes de seguir, quiero pedirle al lector que no vincule la palabra mercenario con su sentido clásico. El término mercenario, en la jerga de la cultura corporativa, hace mención a una serie de características que posee un grupo humano determinado, y se ha seleccionado dicha palabra para provocar una asociación inmediata entre ella y las ideas que se intentan transmitir.

Por eso si algún investigador lee alguna vez este trabajo, por lo menos uno sí lo hará por obligación que es el Prof. Albornoz, le pido que no se ofenda ni malinterprete el término. Siga leyendo con paciencia y voy a intentar aclararlo.

Aclarado este punto, quiero decir que pienso que el grupo llamado “investigadores” dentro de la Universidad, constituye una verdadera subcultura dentro del esquema general de cultura fragmentada que ya mencionamos anteriormente.

Y esto es así, más allá de la disciplina a la que ellos se dediquen, que puede ir desde la Física de las partículas hasta la Filosofía Medieval.

Para terminar este planteo introductorio, que ya se está haciendo demasiado largo por cierto, quiero pedirles sinceras disculpas a los antropólogos por si alguno lee este trabajo, por mi uso tal vez no demasiado profesional de la cuestión de la cultura.

Puedo decir en mi defensa que soy solamente un ingeniero que, debido a mi actividad de gestión y al cambio de disciplina que ha significado para mí el cursado de la Maestría mencionada, intenta desarrollar algunas ideas que le parecen interesantes y motivadoras. Ni siquiera tengo demasiadas ilusiones de ser original, pero aunque sea, permítanme intentarlo.

2.5 Un poco de teoría.

Ahora bien, ¿cómo se evalúa el tipo de cultura organizacional al que nos enfrentamos?. ¿Qué instrumento usamos para hablar de una cultura fragmentada o una mercenaria, entre otras?.

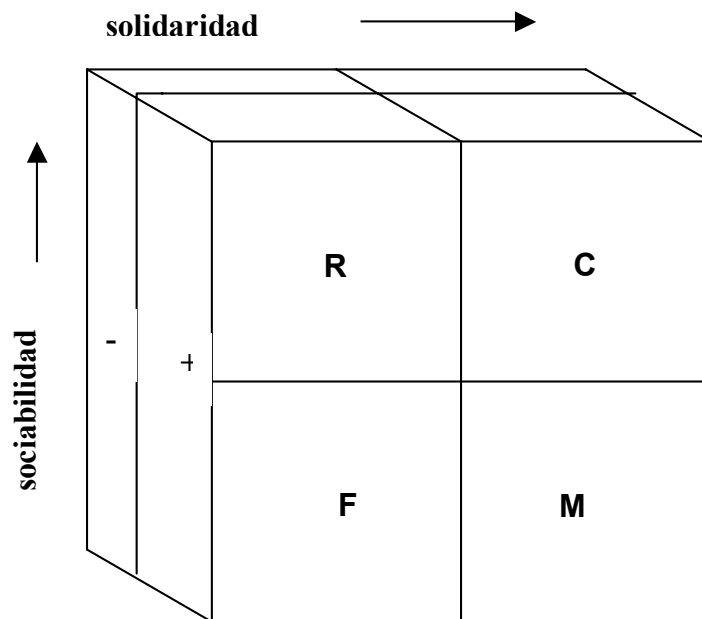
No hay una única respuesta para esto. Ya en un trabajo monográfico anterior, **El cambio organizacional, de Galatro, Passoni y Valiente (1998)**, utilizamos una clasificación que hacen **Deal y Kennedy (1985)**.

En este trabajo, utilizaremos otro marco teórico, que es el que plantean **Goffee y Jones** en su libro **The Character of a Corporation (1998)**.

De todas formas, no hay diferencias relevantes entre los tipos de cultura que ambos textos plantean, pero el de Goffee y Jones me parece muy sencillo y revelador, pues sustenta todo su análisis en dos variables, **la sociabilidad y la solidaridad**. De modo

de simplificar las citas, indicaremos con letra cursiva aquellos párrafos que se extraigan del texto mencionado. Con idéntico criterio del menor esfuerzo, al que estoy tan apegado, indicaré con **negritas** en párrafo resaltado, aquellos comentarios míos que vinculan lo expresado por el texto con el grupo humano bajo estudio.

Volviendo al tema, los autores desarrollan lo que llaman **el cubo doble S**. Mediante este cubo identifican cuatro tipos corporativos, según el valor de las dos variables mencionadas anteriormente, y también esto les permite identificar dos sectores del cubo, en los cuales aparecen estas tipologías en sus manifestaciones positivas o negativas:



Pero, ¿a qué se refieren con la idea de sociabilidad?. La idea de sociabilidad es muy cercana al uso común de esta palabra: *mide el grado de amabilidad o simpatía entre los miembros de una organización.*

En contraste con la sociabilidad, *la solidaridad está basada no tanto en el corazón como en la mente. Las relaciones de solidaridad están basadas en tareas comunes, intereses mutuos y metas claramente entendidas y compartidas que benefician a todas las partes involucradas, más allá que los miembros de la organización se quieran o no.*

Las organizaciones con altos niveles de sociabilidad operan como *extensión de la familia*. Un caso clásico de este tipo de organización lo encontramos en las iglesias.

Este tipo de organizaciones, si además tiene un alto grado de solidaridad, que se ve expresado en un exitoso trabajo en común, se llaman **organizaciones de tipo comunal**.

Si el grado de solidaridad es bajo, nos encontramos con **organizaciones en redes**.

Ejemplos típicos de altos niveles de solidaridad lo encontramos en el caso de los policías en su lucha contra el crimen, así como los cirujanos que operan a un paciente dentro de un quirófano. En ambos casos, no hace a la cuestión el grado de afinidad que haya entre las personas, sino que interesa fundamentalmente el que puedan hacer un buen trabajo de equipo. Si a esto agregamos un bajo grado de sociabilidad, decimos que este tipo de organizaciones son llamadas **mercenarias**.

Cuando nos encontramos frente a bajos niveles de ambas características, aparece el tipo de **organizaciones fragmentadas**. Un caso típico de organización fragmentada es la Universidad. Y esto es así porque, como ya mencionamos anteriormente, coexisten en esta institución diversos tipos de subculturas, cada una de ellas con sus intereses, valores y creencias que en algunos casos divergen mucho de las otras.

Goffee y Jones ejemplifican con una frase muy descriptiva, la característica básica de las organizaciones fragmentadas: ***todos juntos en soledad***.

Esta fragmentación se ve muy claramente en nuestras universidades, dominadas por un fuerte rasgo napoleónico (Brunner) cual es la estructura por Facultades.

Con este tipo de organización académica, se enervan claramente los intereses de las disciplinas por encima de los intereses de la Universidad en su conjunto, así como podemos también encontrar otros síntomas de fragmentación entre las ciencias “duras” y las “blandas”, así como entre los investigadores y los docentes que no hacen

investigación; o entre los estudiantes con relación a los docentes, y otras manifestaciones que no desarrollaremos en este trabajo.

Eso hace que, a pesar de coexistir todos juntos dentro de la misma institución, cada uno de estos grupos se encuentra en soledad con relación a sus intereses y valores, y ello hace que en muchas ocasiones esto genere relaciones que ponen en tensión la coherencia de la organización.

2.6 Hablemos de mercenarios...

Para las culturas mercenarias, los autores también tienen una frase que las caracteriza: ***trabajemos el domingo.***

Estas organizaciones, con *altos niveles de solidaridad y bajos niveles de sociabilidad*, se caracterizan por la ***intensidad, el enfoque en un objetivo y la determinación.*** Esto evoca a los mercenarios de los tiempos medievales, que mataban con eficiencia para quien les pagara mejor. Ellos eran pagados para luchar, pero eso no los hacía menos fervientes para alcanzar la victoria.

Por supuesto que, el hecho de que planteemos que existen bajos grados de sociabilidad, no quiere decir que no se entrelacen entre los miembros de la comunidad de investigadores relaciones de tipo personal. Ni siquiera estoy diciendo que dichas relaciones no sean fomentadas para un mejor clima de trabajo. Lo que quiero significar es que no es imprescindible una estrecha relación personal para que el trabajo sea bien hecho. Cuestión que si aparece como importante en las organizaciones de tipo comunal.

En cuanto a la intensidad, el enfoque en un objetivo y la determinación, creo que estas características describen muy claramente al trabajo científico, pues el mismo se basa en una tarea perseverante y constante en temas que a veces son pequeñísimas parcelas de la disciplina que estamos tratando y se llega a

resultados notables con las pequeñas contribuciones que el equipo realiza a lo largo de los días de trabajo.

En este contexto cobra sentido la frase característica de esta cultura, el trabajo es el centro de la vida de los miembros de este tipo de organizaciones. *Este tipo de conducta con relación al trabajo no es producido solamente por el dinero (para tranquilidad de aquellos que ya se están enojando por el uso del término) sino por las otras condiciones adictivas de la cultura mercenaria, cuales son la pasión, la energía, el sentido del propósito y la excitación.*

Este perfil adictivo del trabajo creo que también describe con bastante precisión a la comunidad científica. Es muy común el hecho que describe Burton Clark (1983), de que el científico llega un momento en que, apasionado en su tarea, no quiere regresar a su casa.

Por supuesto que es esta excitación que produce la búsqueda de nuevas fronteras para el conocimiento, la que explica claramente que los investigadores no se dedican a su tarea motivados solo por el dinero, sino por valores muy elevados que compensan largamente sus magros salarios.

Uno de esos valores, también mencionado por Clark (1983), es el sentido de grandeza que provoca en quien dedica sus esfuerzos a una tarea cargada de significado, cual es la investigación.

2.7 Las reglas de la cultura mercenaria.

Las reglas principales de este tipo de cultura son las siguientes:

- 1. Trabaje el domingo.**
- 2. Haga que las cosas ocurran.**

3. Destroce al competidor.

4. Impacte certeramente en el blanco.

5. No lo piense demasiado.

Trataremos de desarrollar brevemente estas características, y comentarlas con relación a nuestro grupo bajo análisis, que son los investigadores en la Universidad.

Podemos comenzar diciendo que *la cultura mercenaria, aún en su forma más sana, es **agitada y despiadada**. Efectivamente, estos son los contrastes de la alta solidaridad: fuerza, más bien fiereza, acuerdo con relación a las metas, un entusiasmo porque las cosas se hagan rápido, sentido compartido del propósito, un intenso enfoque en las metas, cierta audacia y coraje para enfrentar los conflictos y aceptar la necesidad de un cambio.*

Creo que está bastante claro que la base de los logros de la investigación científica la encontramos en un esfuerzo intenso y tenaz de búsqueda de la verdad.

Ello se consigue con un trabajo sistemático y pautado donde cobran importancia la claridad de las metas, así como audacia para explorar caminos no recorridos anteriormente y cuyo resultado puede ser incierto.

Con relación a la facilidad para aceptar el cambio, dada la condición esencialmente innovadora de la investigación, hace innecesario aclarar que quienes integran esta comunidad están abiertos a él.

Trabaje el domingo. Haga que las cosas ocurran.

Estas reglas hablan sobre el mismo punto. Así como en la cultura en red hay una tendencia a obsesionarse sobre el proceso, en la cultura mercenaria ocurre lo contrario.

*Una vez que una idea es incubada, la siguiente pregunta no es **¿cómo convencemos al resto de la organización?**. La pregunta es **¿quién puede hacer esto?**, y luego*

¿cuándo puede estar hecho?. El periodo de tiempo entre la idea y el movimiento es notablemente breve.

Hay en este tipo de actividad un rápido enfoque hacia la acción, aún cuando la acción implique una actividad reflexiva. Lo que queremos decir es que el investigador, una vez que ha generado una idea, no puede evitar cierta ansiedad por desarrollarla sin demora. Y para esto no importa si tenemos que trabajar un día no laborable.

En este tipo de culturas *existe una cierta **sacralización** del trabajo. El trabajo no necesita convertirse en más divertido o interesante por las relaciones personales.*

Esto explica el hecho que, quien se encuentra abocado al desarrollo de una idea, encuentre en el trabajo la mayor gratificación, mucho más de la que puede provocarle el tiempo libre. Es por ello que los integrantes de este grupo no necesitan de las relaciones personales para motivarse en su trabajo, que a veces se desarrolla en soledad, no perdiendo con ello calidad.

Es interesante remarcar que *la cultura mercenaria no es una colección de individuos, el valor de esta cultura es que es más grande que la suma de sus partes. **Las culturas mercenarias están compuestas por águilas, pero son águilas que vuelan en formación.***

El trabajo de investigación es un trabajo de equipo, sin duda. Aunque el investigador trabaje en soledad, basa su tarea en los resultados que otros han obtenido anteriormente, y en los que obtienen sus colegas en otras partes del planeta.

Es esta sinergia lo que provoca que el resultado conjunto sea mayor que la suma de las partes.

***Agitada, despiadada,** la cultura mercenaria trata sobre hacer que las cosas sean hechas ahora.*

Destrozando al competidor.

No debe entenderse esto, por supuesto, en sentido textual. Solo estamos indicando que *en las organizaciones mercenarias, la competencia está al frente y en el centro.*

En todo investigador, creo que subyace una personalidad competitiva. En sentido estricto, creo que nadie trabaja para el éxito ajeno. Todos quieren llegar al resultado buscado antes que otros grupos que trabajan en la misma disciplina o temática.

Por eso es que, más allá de las acciones cooperativas que el trabajo de investigación conlleva, existe un fuerte acento en la competencia, pues el obtener un resultado antes que los demás, provoca el inmediato reconocimiento de los pares. Si no fuera por este sentido competitivo, no existirían los premios, que coronan el esfuerzo de los investigadores en la búsqueda de un resultado.

En una compañía de tipo mercenario, un producto es bueno solo si el mercado lo aprueba.

No siempre, para nuestro caso, el mercado son los usuarios de los resultados de la investigación o de las innovaciones. Existe un tipo de reconocimiento que supera a todos los anteriores, que es el reconocimiento de los pares, fuente irremplazable de legitimidad.

Es característico de estas organizaciones el uso frecuente de metas y objetivos, y que los mismos sean expresados muy explícitamente en forma numérica.

Cualquiera que haya preparado un proyecto para conseguir financiamiento para llevar adelante alguna buena idea, sabe de la importancia que las metas y los objetivos claramente formulados tienen con relación al éxito de la solicitud.

Del mismo modo que la competencia, la realización es reina en las organizaciones mercenarias, de la misma forma que el proceso lo es en las organizaciones en red o la visión en las comunales.

Más allá de los procesos puestos en juego, para esta cultura tienen un alto valor los resultados obtenidos. A veces conseguidos debido a afortunados accidentes de laboratorio, que no les quitan por ello valor.

Ejemplo de esto puede encontrarse en el descubrimiento de la penicilina, o en el desarrollo del transistor bipolar de juntura, por mencionar dos casos por mí conocidos.

Los autores mencionan una característica que se encuentra fuertemente asociada a la Universidad, y en particular, al sector de la investigación: *las culturas mercenarias son usualmente meritocracias. Si Ud. ha hecho un buen trabajo, Ud. será recompensado.*

Así como la Universidad es en sí misma meritocrática, pues la posición que cada uno ocupa tiene mucho que ver con el saber que se posea, en lo relacionado a la investigación, esto aparece con claridad meridiana.

Más allá de las posiciones formales, es consultado, referenciado y reconocido aquel que más sabe.

A pesar de su condición meritocrática, en las culturas mercenarias *las jerarquías tienden a ser planas*. Esto no quiere decir que no las haya, sino que en estos grupos se *eliminan los estratos innecesarios*. Esto no es contradictorio pues *las culturas mercenarias son muy claras con relación a las líneas de autoridad*.

Es muy común que en este tipo de trabajo no exista demasiado respeto por la jerarquía formal. Es más, es esencial para desarrollar un buen trabajo, una disposición muy abierta para la discusión, así se trate de la que lleven adelante el director de un prestigioso Instituto con el becario recién llegado al mismo.

Creo que las líneas claras de autoridad a la que se refieren los autores, son las relacionadas con el lugar que cada uno ocupa en la meritocracia, no en el organigrama.

En cuanto a las personas que la integran, estas se sienten *asociadas* a la organización *más allá de donde se encuentren en la jerarquía formal*. Las personas, por ello, *se sienten que son asociados, una parte del grupo y que pueden hacer una diferencia, y deben hacerlo*.

Esta sensación de asociado, explica el valor que se le da a la opinión de cada uno, más allá del lugar que ocupen en la jerarquía formal.

No lo piense demasiado.

Esta característica de las culturas mercenarias tiene relación con la capacidad de *aceptar rápidos cambios*. De hecho, los integrantes de estas culturas *no solo aceptan el cambio, lo abrazan*.

Con relación a los integrantes, los autores aseguran que *tienen que tener cierto amor por el movimiento para sobrevivir en un medio mercenario*.

También podemos decir que los miembros de estos grupos *alcanzan niveles relativamente altos de comodidad conviviendo con el desacuerdo, el conflicto y el riesgo*. *Esto no quiere decir que las culturas mercenarias puedan tolerar el caos o la ambigüedad, de hecho esto los preocupa*.

Cualquiera que visite un lugar donde lleva adelante su trabajo un grupo de investigación, puede verse sorprendido a veces por el aparente caos y desorden donde esto se desarrolla.

Más allá de esta aparente situación, en lo esencial del trabajo cualquier grupo serio transita un meticuloso plan de trabajo claramente pautado y con metas que pueden ser medidas con precisión y sometidas a verificación-

El bajo nivel de sociabilidad de estas culturas permite *despejar las cuestiones personales del debate o el desacuerdo*. *En las culturas mercenarias, la gente busca ventilar sus diferencias y resolverlas para poder seguir adelante rápidamente*.

No interesa si el que sostiene tal o cual idea es o no mi amigo, importa si la idea en si misma resiste los esfuerzos por ser refutada, que es una de las bases epistemológicas del trabajo científico.

El resultado de la investigación es esencialmente refutable, si no fuera así no estamos hablando de ciencia sino de religión.

2.8 Algunos aspectos negativos

La forma negativa de la cultura mercenaria puede ser caracterizada por la agitación y la crueldad. La focalización en las metas, la energía puesta en ello, la competencia llevadas al extremo pueden convertirse en fuerzas destructivas, tanto en la faz organizacional como en la personal.

En estos grupos, la obsesión por medir resultados, puede provocar que aquellas personas que no alcancen niveles satisfactorios sean consideradas inútiles. Esto puede provocar un cierto nivel de tratamiento inhumano de unos con otros.

Cualquiera que haya sido evaluado por sus pares, con resultados no demasiado satisfactorios, puede dar testimonio de lo antedicho, y conoce el sabor amargo que esta situación conlleva.

Un punto importante con relación a estas culturas es el problema de la creatividad.

¿Puede la creatividad existir en este medio?.

Es claro que no puede haber creatividad sin tolerancia con respecto a resultados inciertos, y aún a errores. No puede esperarse altos niveles de creatividad y que a su vez todo vaya bien. En las culturas mercenarias es perfectamente aceptable el aprendizaje incremental y hacer más eficiente aquello ya conocido.

Me parece de perogrullo destacar que no puede haber investigación sin incentivar la creatividad, aún con el riesgo de transitar caminos que no conducen, aparentemente, a resultados satisfactorios. Y digo aparentemente,

pues a veces algunas líneas que son desechadas en algún momento, aparecen como exitosas cuando son retomadas con otra óptica o por otro grupo que las enfoca de manera innovadora.

Otro aspecto que puede ser complicado en este tipo de culturas y tal vez el más peligroso, es la frágil naturaleza del contrato psicológico que se establece en ellas. Cuando aparece una mejor oferta para algún integrante de estas organizaciones, ellos la aprovechan y abandonan el grupo.

Asegura Burton Clark (1983) que la fuerza dominante de la actividad académica la encontramos en las disciplinas, no en los establecimientos. Es por ello que, ante una mejor oferta profesional, los investigadores pueden dejar la institución en busca de mejores condiciones para desarrollar su trabajo.

Esta cuestión ha sido claramente vivida por los argentinos, quienes hemos visto emigrar a algunos de nuestros mejores investigadores, por cuestiones políticas, económicas o de mejores condiciones para desarrollar su tarea.

Esta salida de algún miembro, sobre todo si ocupa un lugar prominente en la meritocracia establecida, no es inocuo, para ello pensemos cuando el responsable de investigación y desarrollo de una compañía o laboratorio deja su lugar, debe evaluarse que hay una gran probabilidad de que produzca un alto impacto.

De esto puede dar crédito todo aquel que haya sufrido el alejamiento del director de su laboratorio, o de su director de beca.

No siempre puede recomponerse el trabajo de un grupo, después que un miembro prestigioso de él lo abandona.

Cabe aclarar que el frágil contrato social no solo es peligroso cuando provoca que la gente abandone la organización, también afecta a los integrantes mientras permanecen en ella. Las culturas mercenarias pueden crear ambientes de intensidad, excitación y energía, y eso puede satisfacer plenamente a quienes trabajan en ellos.

2.9 Algo sobre el liderazgo.

Vamos a plantear brevemente alguna cuestión relacionada con el tema del liderazgo en este tipo de culturas.

El tema del liderazgo lo desarrollaré con mayor extensión en mi trabajo de Tesis, pues es un tema muy amplio que merece un poco de detenimiento, superando el alcance de esta monografía.

De todas maneras, voy a comentar algunas ideas con respecto al perfil de los líderes de estas culturas. *Los líderes mercenarios no son, como su contraparte en las culturas en red, psicólogos aficionados que buscan dentro de los corazones y las mentes de su personal para entender que les pasa y ajustarse de acuerdo a ello. Los líderes mercenarios tienden a tener modelos de comportamiento humano muy simples. Al decir de uno de ellos: “creo que hay dos motivaciones en los humanos para trabajar. El temor y la avaricia. Y yo uso ambas”.*

Un aspecto negativo del liderazgo en este tipo de culturas, lo constituye el hecho que *el jefe es un “animal diferente”.* Su fervor por el desempeño es controlado por su propia agenda, la cual puede o no ser la misma que la de la organización.

Todos conocemos casos de investigadores que han “sufrido” a sus directores. Esto es en la mayor parte de los casos tolerado, cuando el líder del grupo es un personaje de alto prestigio en su disciplina.

2.10 ¿Quiénes están preparados para desarrollarse en una cultura mercenaria?.

Ya sobre el final de este trabajo, le ofrecemos al lector una pequeña guía para evaluar su actitud con relación a este tipo de culturas.

Ud. se sentirá atraído por el estilo mercenario si:

Ud. está orientado al cumplimiento de metas.

Ud. posee un deseo obsesivo por completar las tareas una vez que las comienza.

Ud. se encuentra motivado por trabajos con tareas claramente estructuradas.

Ud. se desarrolla con la energía competitiva.

Ud. tiende a mantener sus relaciones personales fuera del trabajo. Aquellas que desarrolla dentro, son instrumentales para alcanzar sus metas.

Ud. trata de que las cosas estén siempre claras y tiende a ver el mundo en “blanco y negro”.

Ud. posee un fuerte sentido del ego.

Ud. tendrá éxito en una cultura mercenaria si:

Conoce cuales son sus metas.

Las comunica a otros y mide claramente su desempeño con relación a ellas.

Ud. hace responsable a la gente por sus tareas.

Ud. está preparado para manejar el conflicto, no evitarlo.

Ud. habla en forma directa, sin rodeos.

Ud. trata de simplificar los procesos y procedimientos, removiendo complejidades y ambigüedades innecesarias.

Ud. puede comunicar que es un ganador, anunciando sus éxitos.

2.11 Algunas conclusiones.

En primer lugar, quiero decirle al lector que en general no existen tipologías corporativas puras. Quiero decir que es infrecuente encontrar grupos que respondan con absoluta precisión a las características que se mencionan.

Esto es muy importante en este caso, pues posiblemente este trabajo sea leído por gente que pertenece a una cultura mercenaria, por lo que, con su obsesión por la precisión y la medición detallada de metas y características, tienda a desechar el

resultado de estas ideas al primer dato impreciso que no encaje en el “rompecabezas” planteado.

Me gustaría agregar en este punto una idea que plantean los autores a modo de conclusión: ***tal vez la paradoja fundamental de las culturas mercenarias es que en su forma más positiva, esto es, con altos niveles de solidaridad y bajos niveles de sociabilidad, pueden ser motor de tremendos logros. La gente trabaja con entusiasmo y dirección en un ambiente de justicia. El contrato entre la organización, sus integrantes, los usuarios y los que la dirigen es explícito y honesto.***

Pero una variedad de dinámicas puede provocar peligrosos desarreglos en las culturas mercenarias. La solidaridad puede virar de curso y convertirse en egoísmo, y en ese caso la organización puede convertirse en un lugar muy cruel. En sus extremos, la cultura mercenaria puede sacar lo peor de las personas y de las organizaciones.

Con gerenciamiento cuidadoso y buenas intenciones, las culturas mercenarias expanden el término que les da su nombre a nuevos y encomiables significados.

En su mejor aspecto, las culturas mercenarias pueden elevar a las organizaciones a posiciones de importante ventaja competitiva.

En su peor aspecto, sin embargo, las culturas mercenarias son exactamente como suena su nombre.

CAPÍTULO 3

CUESTIONARIO PARA EVALUACIÓN DE LA TIPOLOGÍA CORPORATIVA

Indique en qué grado está Ud. de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones. La escala que expresa el acuerdo o desacuerdo es la siguiente:

Fuertemente en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
No está claro ni el acuerdo ni el desacuerdo	3
De acuerdo	4
Fuertemente de acuerdo	5

Con el término organización, podemos referirnos a un grupo humano particular bajo estudio.

1. La organización a la que Ud. pertenece conoce claramente sus objetivos.
2. La gente que pertenece a su organización siente entre ella aprecio sincero.
3. Los integrantes de su organización siguen claras consignas e instrucciones sobre su trabajo.
4. Los que trabajan en su organización se relacionan muy bien y las disputas son poco frecuentes.

5. El pobre desempeño de un integrante de la organización es detectado con rapidez y firmeza.
6. La gente se relaciona a menudo en actividades extralaborales.
7. El grupo desea sinceramente triunfar.
8. Los miembros de la organización se hacen favores unos a otros porque se aprecian sinceramente.
9. Cuando aparece una oportunidad de progreso en la organización, la gente se mueve decisivamente para capitalizarla en beneficio de todos.
10. La gente hace amigos por el simple gusto de la amistad, sin otro interés.
11. Los aciertos del grupo son compartidos.
12. Los integrantes de la organización se confían entre sí sus asuntos personales.
13. Los miembros de esta organización construyen estrechas relaciones a largo plazo.
Algún día estas pueden ser de utilidad.
14. El sistema de premios y castigos está establecido claramente.
15. La gente que pertenece a la organización conoce mucho sobre la familia de sus compañeros.

16. El grupo está decidido a golpear a sus adversarios, los que están claramente definidos.
17. La gente está estimulada a trabajar en forma flexible, más allá de los horarios y lugares de trabajo.
18. Conseguir logros certeros para la organización, es la cuestión más importante para sus integrantes.
19. Para conseguir algo en esta organización se debe recurrir a las relaciones personales con otros miembros de la misma.
20. Los proyectos que se comienzan siempre se terminan.
21. Cuando la gente abandona la organización, los compañeros se mantienen en contacto para saber cómo le ha ido a quien se ha retirado.
22. Está muy claramente establecido donde termina el trabajo de uno y comienza el de otro.
23. La gente se protege entre sí.

3.1 ¿Cómo evaluar el cuestionario?

En primer lugar debemos calcular los **índices de sociabilidad y de solidaridad**.

Para obtener el **índice de sociabilidad**, sumemos el puntaje obtenido en las preguntas:

2 - 4 - 6 - 8 - 10 - 12 - 13 - 15 - 17 - 19 - 21 - 23

Para obtener el **índice de solidaridad**, sumemos el puntaje obtenido en las preguntas:

1 - 3 - 5 - 7 - 9 - 11 - 14 - 16 - 18 - 20 - 22 - 23

¿Con qué valores de estos índices nos encontramos en presencia de una cultura mercenaria?

índice de sociabilidad menor que 36.

índice de solidaridad mayor que 36.

3.2 ¿Estamos frente a una cultura mercenaria positiva o negativa?

El cuestionario que sigue nos permite determinar en qué sector del cubo doble S nos encontramos.

Califique las consignas con el mismo puntaje que utilizamos en el cuestionario principal.

1. El sistema de desempeño lleva a la gente a socavarse unos a otros.

2. La gente toma cuenta principalmente de sus propios objetivos y metas, y en segundo término los de la organización.

3. La gente destina demasiado tiempo para encontrar como sacar partido personal de la competitividad.

4. Los criterios para el éxito y el fracaso son claros, consensuados y conocidos por todos.

5. Diferentes partes de la organización están tan enfocadas en sus propios objetivos y metas que se pierden oportunidades que requieren cooperación con otros sectores.

6. Las prioridades son determinadas rápidamente y seguidas con decisión.

3.3 ¿Cómo evaluar?

De modo de evaluar lo anterior, debemos seguir el siguiente criterio general:

puntajes elevados en las consignas 1, 3 y 5 sugieren que la cultura mercenaria es negativa.

puntajes elevados en las consignas 2, 4 y 6 sugieren que la cultura mercenaria es positiva.

3.4 Evaluación de escenarios.

Plantearemos algunos escenarios posibles, y las respuestas típicas que confirmarían los aspectos positivos y negativos de una cultura mercenaria.

Escenario 1: alguien pide ayuda con relación a un proyecto

positivo: la típica reacción es pensar, ¿cómo puede esto ayudar al desarrollo del proyecto?.

negativo: la típica reacción es pensar, ¿cómo puedo sacar ventaja personal de esto?.

Escenario 2: alguien recibe un premio importante

positivo: todos trabajan más intensamente para mejorar su propio desempeño.

negativo: la gente busca elementos para criticar aquello que lo hizo merecedor del premio.

Escenario 3: alguien es reclutado desde fuera de la organización

positivo: la gente se pregunta: ¿fue exitoso en su anterior trabajo?

negativo: la gente se pregunta: ¿quién es?, ¿será una amenaza para mí?

Escenario 4: la organización debe redimensionarse.

positivo: la gente ve este movimiento como algo que mejorará las capacidades de la organización.

negativo: la gente comienza a buscar lugar de trabajo en otros lugares.

Escenario 5: un error importante ha sido cometido.

positivo: la gente trata de averiguar quien lo cometió, localizarlo y seguir adelante.

negativo: la gente trata de descubrir si un rival fue responsable del error.

Escenario 6: un colega tiene una excelente y novedosa idea.

positivo: la gente la incorpora inmediatamente en su trabajo.

negativo: la gente intenta robar esa idea y reclamar su propiedad.

Escenario 7: un colega es removido del grupo por su pobre desempeño.

positivo: esto es hecho en forma rápida y eficiente, y el lugar vacante es utilizado para promover algún talento.

negativo: el personaje en cuestión es “quemado” públicamente de una forma humillante.

Escenario 8: un competidor ingresa.

positivo: los recursos son rápidamente movilizados para triunfar sobre él.

negativo: la gente ignora al competidor hasta que el resultado de su trabajo impacta sobre su propio desempeño personal o grupal.

CAPÍTULO 4

LAS CULTURAS FRAGMENTADAS.

4.1 Introducción.

El primer paso del plan de trabajo de esta Tesis de Maestría consiste en el relevamiento de la tipología cultural de la organización bajo estudio.

Una de nuestras hipótesis de trabajo tiene que ver, justamente, con una de estas tipologías culturales que ya hemos definido en un capítulo anterior.

Cuando formulamos esta hipótesis, indicamos que la Universidad respondía al tipo de cultura que hemos definido como **fragmentada**.

Por ello, a continuación, haremos una descripción de las características fundamentales de este tipo de cultura corporativa, siguiendo para ello lo planteado por **Rob Goffee y Gareth Jones** en su libro **The Character of a Corporation**.

Salvo indicación en contrario, las referencias textuales son del texto antes mencionado.

4.2 Algunas cuestiones básicas.

Hay un lema que representa claramente la esencia de este tipo de culturas: *todos juntos en soledad*.

Ya mencionamos en otro capítulo que no existen las tipologías corporativas puras, siendo frecuente que coexistan distintos tipos en la misma organización. En el caso particular de la Universidad, podemos predecir que, en forma microscópica, se trata de una organización con una cultura fragmentada, de ahí nuestro interés en relevar sus principales características.

Así como no hay tipologías puras, también se produce en las organizaciones de cultura fragmentada un hecho de tipo paradójico, que es que *la gente que hace mucho que habita una cultura fragmentada generalmente es mínimamente consciente de su*

arquitectura social. El problema de la cultura corporativa no es un aspecto saliente para ellos. Si Ud. le pide a algún integrante de esta organización que describa la cultura que impera en la misma, seguramente responderán: ¿de qué me está hablando, nosotros no tenemos una cultura?.

La cultura fragmentada, como hemos mencionado ya anteriormente, está caracterizada por un bajo nivel de sociabilidad y un bajo nivel de solidaridad. Esta condición no es tan rara como suena. Muchas organizaciones son fragmentadas en su forma macroscópica.

Esto nos ha llevado a pensar que la Universidad es fragmentada en forma macroscópica, sin embargo, es altamente probable que coexistan al menos dos formas más de los tipos culturales ya mencionados.

De hecho, un trabajo anterior asegura que la comunidad de investigadores, más allá del área de conocimiento a la que se dediquen, ofrece una tipología cultural de tipo **mercenario**.

*Ahora bien, ¿cómo luce esta cultura en el nivel local?. En términos generales, la gente no es particularmente amigable una con otra, lo que ellos hacen con su trabajo no lo hacen, básicamente, para sostener a la institución o a sus metas. **Ellos trabajan en una organización, pero para ellos mismos.***

Esto es particularmente visible en la organización universitaria. Los que pertenecemos a ella pensamos prioritariamente en nuestras carreras. Por supuesto que de nuestro éxito personal se desprende el éxito de toda la organización, pero no es esto último lo que nos motiva primariamente.

Hemos visto anteriormente que las tipologías culturales pueden presentar tanto aspectos positivos como negativos. *La forma positiva de este tipo de cultura puede ser tanto una fuente de satisfacción personal como de ventajas competitivas. La forma*

*negativa, entretanto, puede ser la más peligrosa de todas las formas culturales. **Daña a los individuos y destroza a las instituciones.***

Más allá de la forma que adopte en nuestro caso, este tipo de cultura es la **cultura de la individualidad**, lo cual cae, en mi opinión, como un “traje a medida” para la organización que tenemos bajo estudio.

4.3 Las reglas de supervivencia en una cultura fragmentada.

La pregunta es: ¿cómo se “sobrevive” en este tipo de organizaciones?. Los autores mencionados nos dan una pista, cuando nos dicen que:

En su forma positiva:

Hágase valorizar Ud. mismo.

Mantenga su atención en la recompensa exterior.

Honre las ideas y los resultados, no a los individuos.

Hágase contratar en forma brillante.

Ocasionalmente, hágase notar.

En su forma negativa:

Use un traje a “prueba de balas” para trabajar.

Aprenda a manejar “prima donnas”.

Hónrese Ud. mismo.

Aporte lo que debe, y nada más.

*La propia esencia de este tipo de culturas, hace que sea muy difícil obtener estas reglas de los miembros de la organización, puesto que el grado de individualismo imperante puede provocar que, ante la pregunta, alguien conteste: **“yo conozco las reglas, pero, ¿por qué habría de decírselas a Ud.?”.***

A esta altura del trabajo, podemos asegurar que *esta es la cultura que ofrece a sus miembros la mayor libertad y flexibilidad en el modo de ejecutar su trabajo.*

Esto es claramente visible en la Universidad, donde está claro que, entre otras cosas, lo que esperamos de la “burocracia profesional” no es que cumplan un horario o un esquema laboral rígido y rutinario, sino que se brinda el mayor clima de libertad y flexibilidad de modo tal de incentivar la creatividad.

Esto tiene que ver con la primera regla que formulamos (*hágase valorizar Ud. mismo*), puesto que *en las culturas fragmentadas, los empleados son juzgados por su productividad y la calidad de su trabajo, ni más ni menos.*

Este contrato utilitario entre la organización y el empleado es característico de este tipo de organizaciones.

Podríamos asegurar que quien trabaja en este tipo de instituciones, utiliza a la misma para alcanzar sus logros personales. Por duro que esto parezca, es este el caso de la Universidad. Quisiera aclarar que esto no se origina porque los que trabajamos en la Universidad somos especialmente perversos, sino que somos “arrastrados” por la cultura imperante para actuar de esa manera. ¿O será que nuestra forma de actuar construye este tipo cultural?.

En este tipo de organizaciones adquiere especial importancia *ser una autoridad en un campo específico del conocimiento*. Esta cuestión tiene íntima relación con la condición de **meritocracia** que caracteriza a la institución universitaria.

Por supuesto que, más allá a las referencias que hemos hecho a la característica individualista que impera en este tipo de organizaciones, queda claro que ***haciéndose valioso el individuo, se valoriza a la organización en su conjunto.***

El premio está afuera.

En cuanto a esta regla, los autores aseguran que *el premio, después de todo, para mucha gente que trabaja en organizaciones del conocimiento es externo a a la institución.*

¿A qué se refieren con esto?. Se refieren al hecho de que en este tipo de instituciones, los trabajadores se comparan a sí mismos con el universo de trabajadores de su misma especialidad.

En el caso universitario, es claro que tanto los profesores como los investigadores se contrastan con sus colegas, que desarrollan la misma especialidad en otras instituciones, más que con quienes comparten el espacio institucional pero que se dedican a otras disciplinas.

Es útil recordar en este punto lo que dice Burton Clark sobre el hecho que la fuerza principal de cohesión en la profesión académica la aportan las disciplinas, no tanto las instituciones. Un especialista en filosofía se siente parte del universo de colegas que se dedican a ello, no sintiéndose tan afín a quien, en la misma institución, se dedica a la biología, por ejemplo.

Pareciera confirmar esto lo que dicen los autores en cuanto a que, *en la academia, frecuentemente encontramos que las instituciones son fragmentadas, mientras que los campos de estudio son **culturas en red.***

Honre las ideas, no los individuos.

Esta es una característica común de la forma fragmentada, puesto que las organizaciones que crecen con esta cultura son las únicas en las cuales el éxito es una función de grandes ideas.

Cuando una compañía recluta integrantes, no se busca prioritariamente que sea gente agradable (aunque eso ayuda, sin duda), ni que se reúnan socialmente los fines de semana. Ni siquiera importa demasiado que los nuevos integrantes compartan el

mismo sentido del propósito organizacional. Principalmente se está contratando buenas ideas; inteligencia.

Creo que no queda duda en que lo anterior, parece escrito particularmente para la Universidad.

Las ideas como arma competitiva.

Es interesante hacer notar que es la baja sociabilidad característica de la forma fragmentada lo que hace que el respeto por las ideas sea una enorme y poderosa arma competitiva. La baja sociabilidad hace que las cuestiones personales queden fuera de la discusión de las ideas.

Es característico en la Universidad, que cuando se debate alguna cuestión, se aclare que lo que está en juego es un debate de ideas no una cuestión que roce las cuestiones personales. El bajo nivel de sociabilidad hace que podamos atacar fuertemente las ideas de nuestro colega, pues en estas organizaciones lo central son las ideas, no las personas.

El foco del debate es la idea en si misma, y cuando la gente inteligente habla sobre ideas en su forma más pura, pueden ocurrir cosas asombrosas. Reúna un grupo de inteligentes especialistas, y si ellos mantienen su discusión en el ámbito de las ideas, todos ellos saldrán de ahí más inteligentes que antes.

Esto que mencionan los autores hace que, en el ámbito académico, los congresos o reuniones similares tengan tanta importancia.

Puesto que se honra a las ideas antes que a los individuos, las culturas fragmentadas tienen una enorme tolerancia por las conductas idiosincrásicas. Cuando lo que importa son las ideas en alguna cabeza, nadie se preocupa por la forma en que se viste para trabajar, cuando trabaja y, ni siquiera, de que forma trabaja.

En la Universidad esto surge claramente, puesto que nadie pide “buena presencia” cuando se están reclutando docentes o investigadores, así como nadie va a ser

reconvenido si una buena idea se le ocurrió jugando al tenis, y no sentado en lo que se supone que es su lugar de trabajo en la organización.

El trabajo en las organizaciones fragmentadas usualmente puede ser hecho en soledad o fuera de la vista de sus colegas o de las autoridades. Gran parte de la investigación académica, por ejemplo, tiene lugar en una biblioteca, o requiere que la gente viaje a otras universidades, museos o laboratorios.

Esto explica que los controles en la Universidad adquieran una forma muy particular, con relación a otro tipo de organizaciones. No es en el ámbito académico una cuestión que se valore, que el individuo cumpla un horario estricto, más allá de una mínima y lógica disponibilidad, por supuesto, sino que lo que se valora es su desempeño académico.

El único control que estas organizaciones tienen sobre las importantes actividades que se desarrollan, son los estándares y la integridad de los individuos que los llevan adelante. Los integrantes de la organización deben estar intrínsecamente motivados para trabajar duro y en forma productiva. Los miembros de las organizaciones fragmentadas, después de todo, usualmente elaboran su propia agenda y fijan sus propias metas. Si no están personalmente motivados para hacer eso con extremo profesionalismo, las consecuencias pueden ser desafortunadas.

Por si fuera todavía necesario confirmar que estamos frente a una organización de cultura fragmentada, los autores ponen como ejemplo que *en el ámbito académico, los profesores son evaluados con cierta periodicidad. Es luego de estos períodos cuando se puede observar si la motivación personal de la que hablábamos anteriormente fue suficiente o no.*

Si Ud. tiene la impresión de que las organizaciones fragmentadas son una colección de operadores independientes, está en la dirección correcta.

En un ejemplo puesto por los autores, ellos describen una situación que todos los que pertenecemos a la Universidad, alguna vez vivimos o por lo menos observamos: *en una escuela de negocios de cultura fragmentada, los profesores, que tenían una alta dosis de individualismo, asistían a las reuniones de departamento, pero pocos de ellos eran particularmente felices por estar ahí, y algunos de ellos revisaban su correo para pasar el tiempo.*

4.4 De la forma fragmentada funcional a una que no lo es.

¿Cómo podemos evaluar que nuestra organización fragmentada se está deslizando hacia formas negativas de la fragmentación?. *Cuando la baja sociabilidad y la baja solidaridad crean resultados organizacionales que son disfuncionales. Algunos signos de alarma: cinismo penetrante, puertas cerradas, dificultad en reclutar a la gente, y excesiva crítica hacia los otros.*

De estas observaciones, surge la regla de supervivencia en la forma negativa de las culturas fragmentadas que dice:

Use un chaleco antibalas para trabajar: *en la forma negativa de las organizaciones fragmentadas, la ética del individualismo es tan fuerte que reinan el egoísmo y la arrogancia. En organizaciones basadas en el conocimiento, la gente inteligente puede desarrollar un desagradable sentido de la superioridad.*

Pienso que, de alguna manera, esta cuestión del sentido de la superioridad está siempre presente en algún grado, pues está asociado al sentido de la trascendencia que acompaña, según Burton Clark, a la profesión académica.

Otro aspecto negativo, mencionado por los autores, es que *en muchas organizaciones fragmentadas, hay un nivel muy bajo, o inexistente, de identificación con la institución.*

Más aún, *en las organizaciones fragmentadas en su forma negativa, a veces la gente*

trabaja activamente para minar la organización, saboteándola con malas actitudes y conductas.

Es en este aspecto, en el cual la individualidad surge manifestándose de la peor manera, en que toma sentido la regla de supervivencia que dice: ***aprenda a manejar “prima donnas”.***

*La regla final de supervivencia en la forma negativa de las organizaciones fragmentadas, se refiere a cuánto esfuerzo ponen los integrantes de ella. **No mucho, o mejor dicho, justo lo suficiente.** Si su desempeño es revisado cada tres años, y la variable importante es haber publicado cinco artículos en algún “journal”, es eso justamente lo que hay que alcanzar.*

Para terminar con esta visión de los aspectos negativos de la cultura fragmentada, podemos agregar que *las organizaciones negativamente fragmentadas aparecen como “desagradables y brutales”.* Pero, debemos considerar lo bueno que hay sobre estas culturas en su forma positiva.

4.5 En alabanza de lo fragmentado.

Una de las principales ventajas de habitar este tipo de cultura, según los autores, es que *ella provee la más amplia oportunidad para desarrollar la libertad y la creatividad individuales.*

Esto último no es poco cuando estamos refiriéndonos a una organización que “maneja” conocimiento, el que hoy, más que nunca, no se encuentra confinado entre las paredes de nuestras instituciones universitarias.

Esto se relaciona inmediatamente a un concepto muy querido por los universitarios, cual es el de la autonomía, lo cual es confirmado por los autores cuando dicen que *ninguna otra cultura da a sus miembros tanta autonomía e inmunidad.*

Por si fuera poco lo antedicho, podemos asegurar que *a veces, las grandes ideas o proyectos importantes consumen un tiempo prolongado y necesitan mucha libertad para desarrollarse, y las culturas fragmentadas ofrecen eso. También brinda a sus miembros algo que es muy escaso en nuestros días: privacidad.*

Con relación a la actitud psicológica de quienes trabajan inmersos en esta cultura, podemos decir que *las culturas fragmentadas no demandan de sus miembros demasiado en términos de conexiones emocionales. Y esto puede ser fuente de alivio para algunas personas.*

Esta libertad que ofrece este tipo de organizaciones tiene su corleado en la forma en que se trabaja y cuando se trabaja, puesto que *cuando lo importante es el desempeño, ¿puede importar donde o cuando Ud. hace su trabajo?. Investigar y escribir puede fácilmente hacerse en casa, haciendo que las culturas fragmentadas sean las más propicias para aquellas personas que tratan de balancear las obligaciones del trabajo con las familiares.*

Así como este culto a la libertad y a la autonomía personal parece ser un aspecto notable de esta cultura, también puede ser fuente de excesiva fragmentación, lo que puede poner en peligro la integridad institucional. Esto no puede ser disimulado por el comentario que hacen los autores sobre que *otra ventaja de las culturas fragmentadas es que pueden ser muy eficaces en términos de costo. ¿Por qué la gente debe trabajar junta en un edificio cuando es más barato y eficiente tenerlos trabajando en casa?.* Pienso, personalmente, que esto es demasiado, y corremos el riesgo de diluir la organización pues se pierde el sentido del “ethos” corporativo, por muy débil que sea en este tipo de culturas.

A continuación los autores hacen un comentario que, creo que puede comprenderse si recordamos que no hay tipologías corporativas puras, por lo que en realidad la Universidad es un entramado de tipologías que estamos intentando desentrañar.

Con esa salvedad, podemos agregar que *otro aspecto noble de las culturas fragmentadas es que ellas, como las mercenarias, tienden a ser equitativas. Esto se debe a los bajos niveles de sociabilidad que hace que la gente, **generalmente** (el resaltado vale), no promociona debido a conexiones o redes de relaciones. Y como las ideas son honradas tan fuertemente, la gente con ellas tiende a ser beneficiada. En otras palabras, **los recursos siguen a las estrellas**. En el ámbito académico, esto significa que el profesor con los mejores artículos publicados recibe la mayor cantidad de dinero destinado a investigación.* Por supuesto que esto que se afirma tan taxativamente, debe ser puesto en foco no ignorando el entramado de relaciones personales que hace que lo anterior no siempre se cumpla tan estrictamente. De todos modos, creo que vale la descripción general que estamos realizando.

Creo que es muy valioso una de las conclusiones elaboradas por los autores, cuando dicen que *una clave para las organizaciones fragmentadas es asegurar que sus miembros actúen de modo tal de que puedan ser recogidos los beneficios de parecer una “**organización real**”. En otras palabras, asegurarse que el comportamiento fragmentado sirve a la organización en su conjunto en cuanto a sus resultados y oportunidades futuras.*

4.6 El líder de las culturas fragmentadas: un rol intenso.

Este punto es de especial importancia para nuestro estudio, pues estamos intentando descubrir, en esencia, que relaciones existen entre el liderazgo institucional y el cambio desde la óptica de la dimensión simbólica de las organizaciones.

En este contexto, los líderes pueden jugar un rol central. El líder deberá continuamente recordar a los miembros de su organización fragmentada sus obligaciones con el conjunto y reforzará su consejo con un sistema de control formal.

Me pregunto si no será esta una de las principales funciones que deben ejercer nuestros rectores, en cuanto a gerenciar las diferencias culturales de una organización básica e inevitablemente fragmentada.

Para ello, el rector debe ejercer un fuerte liderazgo sobre sus pares que permita que él pueda encontrar e impulsar aquellas ideas que figuran en la agenda común de las diversas subculturas.

Para concluir con esta cuestión, los autores aseguran que *los líderes efectivos en las formas fragmentadas animan mínimos niveles de sociabilidad.*

4.7 Cuando la fragmentación falla.

Analicemos ahora algunas de las complicaciones que pueden surgir como consecuencia de este tipología cultural llevada a sus aspectos más negativos.

*Algunas compañías fragmentadas no tienen los líderes que den los pasos apropiados para prevenir que ellas se deslicen hacia las formas negativas de la fragmentación. **En estos casos la organización comienza a ser enemiga de sí misma.***

Este fenómeno es característico de los fenómenos de reorganización . Al mismo tiempo los integrantes de la organización comienzan a sospechas unos de otros.

Debemos estar especialmente atentos a esta cuestión, pues la universidad argentina está viviendo un fuerte proceso de reorganización, potenciado por una importante crisis de financiamiento, proceso dentro del cual surgen muchos ejemplos del comportamiento indicado por los autores.

Siguiendo con la descripción de esta forma cultural, podemos encontrar que *tal vez, el mayor problema con las culturas fragmentadas, tanto en su forma positiva como en su forma negativa, es que **obstaculiza el aprendizaje institucional.** Cuando la información no es compartida, la gente debe aprender a su modo. Esto sucede, por supuesto, pero mucho más lentamente.*

Esto cobra especial dimensión en la sociedad del conocimiento en la que estamos inmersos, puesto que en ella las organizaciones aprenden, resultando tal vez paradójico que sea la Universidad la que tenga mayores dificultades para afrontar el aprendizaje institucional.

Es sustantivo con el tema que es objeto de nuestro estudio observar que *en las organizaciones fragmentadas, la gente no hace lo suficiente para asegurar **cambios significativos** y aprendizajes institucionales.*

¿Estaremos aquí frente a una pista para poder desentrañar las causas profundas de la dificultad que tienen las universidades para procesar el cambio?. ¿Será por este camino que podremos explicar la dificultad estructural que parecen tener nuestras instituciones en abordar el cambio planificado?. Tal vez, pero por ahora sigamos.

Si el aprendizaje se obstaculiza en las culturas fragmentadas, también lo hace la creatividad. No la creatividad individual, por supuesto. Las culturas fragmentadas son un gran aliado de la creatividad individual. Pero, ¿cuántas organizaciones necesitan o quieren gente innovando en soledad?. Algunas instituciones académicas sí, y tal vez organizaciones que promueven la investigación científica. Pero cada vez más la creatividad es desarrollada colectivamente. La tormenta de ideas es difícil de desarrollar en soledad, pero es cada vez más importante en asuntos donde la creatividad es una fuente de ventaja competitiva, y podemos asegurar que no muchos negocios pueden decir que la creatividad no es importante.

Tal vez esto pueda explicar por que las universidades públicas argentinas, que son esencialmente el objeto de nuestro estudio, tienen tantas dificultades para aprovechar las indudables ventajas comparativas que tienen con relación a otras organizaciones y son tan impermeables en su interacción con el medio.

Es oportuno preguntarse en este punto: *¿cuándo, en qué caso, la cultura fragmentada es apropiada?. La respuesta puede ser la siguiente: puede ser lo mejor cuando se usa*

como un lugar de retención, mientras una nueva cultura es desarrollada. También es útil para la gente que no quiere lidiar con las rigideces de la típica organización burocrática. **En estos casos, tal vez raros, cuando la creatividad individual es crítica, la cultura fragmentada es apropiada.**

¿Queda todavía alguna duda de que las universidades responden a este tipo cultural?. Y, además, ¿no será esto un inevitable sesgo cultural que condiciona todas las respuestas institucionales, incluida la respuesta al cambio?. Esperamos poder confirmar esto con un adecuado trabajo de campo.

Pero, ¡atención!, que *aún las instituciones académicas deben tener cuidado con esto.* **El modelo organizativo individualista podría no ser sustentable para universidades de cara a nuevos desafíos competitivos que emergen de fuentes de conocimiento y de intercambio de información, tales como Internet, por ejemplo.**

Nuevamente, aquí parece surgir una explicación a las dificultades de integración competitiva que tienen nuestras instituciones.

Tal vez, la única situación competitiva que demande de una cultura fragmentada sea la organización virtual, la cual está llegando a nosotros rápidamente. En estas organizaciones, la gente trabaja donde y cuando ellos quieren, comunicándose por e-mail, redes de datos y fax. Estas organizaciones son limpiamente eficientes y rápidamente efectivas como una máquina de alta tecnología. Todo lo que se hace allí es trabajar, y no hay lugar para los sentimientos personales.

Sin embargo, la cuestión no parece ser tan sencilla, pues *la gente, simplemente, está conformada para la sociabilidad. Esto no quiere decir que todo el mundo busca la calidez y las relaciones personales que se establecen en los grupos. Cuanto contacto emocional la gente quiere y necesita varía en cada caso individual. Pero, el “animal humano” aparece inexorablemente estableciendo relaciones sociales. Todos nosotros*

necesitamos de otra gente, de su ayuda, su aprobación, su compañía, y aún de su afecto. Tratar este asunto como una organización virtual podría mantener el nivel de interacción social “cara a cara” muy bajo, y esto puede traer consecuencias para sus miembros. Adicionalmente, la confianza es muy dura de construir sin relaciones personales, y ¿qué organización puede desarrollarse en el largo plazo sin alguna forma de confianza?.

Creo que en nuestra Universidad, por lo menos, esto es algo de lo que está pasando. No deberíamos descartar que, a nivel macroscópico, la confianza entre los miembros de la institución está muy comprometida, siendo este, a mi entender, uno de los síntomas de un giro negativo de la cultura fragmentada.

4.8 Desarrollándose en una organización fragmentada.

Acá aparecen algunos consejos de los autores si Ud. se encuentra en una organización fragmentada por elección o por accidente. Hay unas pocas estrategias para alcanzar el éxito.

Ud. está atraído a una forma fragmentada y probablemente lo haga bien si:

Ud. es introvertido (reflexivo y autocontenido)

Ud. posee una alta autonomía y un fuerte deseo de trabajar independientemente con pocos controles.

Ud. tiene un fuerte sentido de sí mismo.

Ud. se considera a sí mismo un analítico, más que un intuitivo.

Ud. tiende a ser autocrítico y critica las ideas de los otros.

Ud. probablemente tendrá éxito en una cultura fragmentada si:

Invierte en Ud. mismo, aumentando constantemente su capital humano.

Se mantiene enfocado en los resultados y conoce el sistema de recompensas de la organización.

Se asegura de que otra gente muy buena sea reclutada.

Nunca deja que las relaciones personales interfieran en su evaluación de las ideas.

Se maneja bien Ud. mismo, lo que anima a la organización a darle su espacio.

Una de las últimas conclusiones, arroja una luz de esperanza sobre las probabilidades de éxito de la organización universitaria, más allá de lo que parece su inevitable destino como cultura fragmentada. Dicen los autores que *es importante saber que muchas grandes organizaciones pueden ser fragmentadas en forma macroscópica y aún así ser exitosas.*

Finalmente, podemos observar hasta donde nos encontramos en una organización que tiene una tipología corporativa que no es muy frecuente, lo que tal vez explique lo difusa y borrosa que aparece la cuando pretendemos analizarla.

Esta reflexión final parece confirmarlo, pues aseguran que *no podemos asegurar que haya una multitud de situaciones donde la cultura fragmentada cobre sentido; es más, comparado con las organizaciones en red, las mercenarias y las comunales, son pocas. La razón es que los bajos niveles de sociabilidad y solidaridad de la forma fragmentada **son formas anormales de interacción humana.** Esto no significa que una cultura fragmentada no puede ser sustentada o que no tenga su tiempo y lugar en el ambiente competitivo. Pero de todas las culturas ubicadas en el Cubo Doble S, esta es la más atenuada. Pocas compañías podrían estar ahí demasiado tiempo.*

4.9 ¿Estamos frente a una cultura fragmentada positiva o negativa?

El cuestionario que sigue nos permite determinar en qué sector del cubo doble S nos encontramos.

Califique las consignas con el mismo puntaje que utilizamos en el cuestionario principal.

1. Los individuos son dejados solos para producir su mejor trabajo.

2. La gente apenas ven a los otros como colegas.

3. El éxito organizacional es mucho mayor que la suma de los éxitos individuales.

4. La gente evita las tareas y las actividades que podrían beneficiar a la organización como un conjunto.

5. Hay pocas reglas o reuniones que realizar en la metodología laboral.

6. La gente trata de evitarse unos a otros.

4.10 ¿Cómo evaluar?

De modo de evaluar lo anterior, debemos seguir el siguiente criterio general:

puntajes elevados en las consignas 2, 4 y 6 sugieren que la cultura fragmentada es positiva.

puntajes elevados en las consignas 1, 3 y 5 sugieren que la cultura fragmentada es negativa.

CAPÍTULO 5

LAS CULTURAS EN RED

5.1 Introducción

Quiero comenzar este capítulo planteando una cuestión que parece ser central en todo lo relacionado con la evaluación de la cultura de una organización.

*La cultura puede ser un concepto abstracto y amorfo. Puede significar diferentes cosas para diferentes personas. Paradójicamente, en la medida en que una persona forma parte de una cultura, es más difícil ser objetivo sobre sus características. Pueden pasar meses o años antes que el **carácter de una organización** se haga visible y posible de entender.*

Ya hemos descrito para otros tipos culturales, algunas de las reglas de supervivencia que deben cumplirse en ellas. Podríamos sintetizar la cuestión transcribiendo un párrafo de Goffee y Jones, cuando dicen: *suponga que un buen amigo suyo ha sido contratado por la organización en la que Ud. trabaja. Él comienza el lunes por la mañana. ¿Qué le diría sobre cuáles son las reglas de supervivencia en su organización?. En realidad, las reglas están descritas en términos de comportamientos y valores, que son los componentes básicos de la cultura.*

5.2 Las reglas de supervivencia de las culturas en red.

Existe un slogan característico para estas culturas: **estamos entre amigos**. Las reglas son:

En su forma positiva:

Haga amigos a todo lo largo de la organización.

Ayude a otros cuando ellos lo necesiten.

Las reglas son objeto de interpretación.

Su carrera le pertenece a Ud.

En su forma negativa:

Lleve dos sacos a su trabajo.

Asegúrese de estar en la reunión que transcurre antes de la reunión.

Dirija sus e-mail a la gente correcta.

Mantenga su cabeza abajo.

5.3 El mensaje de las reglas.

Con sus altos niveles de saludable sociabilidad y relativamente bajos niveles de solidaridad, la organización en red en su forma positiva es una cultura de la amistad y la amabilidad. La gente se gusta genuinamente una a otra, y más aún, ellos se cuidan entre sí. Los miembros de esta cultura despliegan altos niveles de empatía. Ellos creen los unos en los otros. Son relajados, informales y atentos. Los lunes en la mañana están plagados de conversaciones sobre que ha pasado el fin de semana. En muchos casos, la gente que trabaja en estas culturas pasar el tiempo juntos el fin de semana, de modo que la conversación es generalmente familiar.

*La marca principal de estas organizaciones es que la gente se conoce y se gusta uno a otro. Ellos **hacen amigos a lo largo de toda la organización**. El “ethos” de la amistad tiende a poner en alto valor, por ejemplo, la paciencia y la tolerancia.*

En cuanto a la segunda regla que hemos mencionado, podemos observar que los altos niveles de sociabilidad afectan como la gente habla sobre los demás. Si alguien está haciendo las cosas no del todo bien, será normalmente ayudado.

*Esta actitud que impregna la organización también puede verse en como la gente se comporta con relación a las reuniones. Dicen nuestros autores que *todos dejan la reunión y se encaminan a ella relajados y optimistas. Las reuniones pueden ser una fuente de intenso aprendizaje.**

Con relación al aprendizaje, es interesante observar que *los expertos en el campo del aprendizaje llaman a este tipo de aprendizaje como **aprendizaje tácito**, puesto que la materia que conocemos no podemos explicarla explícitamente. En las organizaciones en red positivas, el aprendizaje tácito se hace conocer a si mismo y se presenta disponible en formas sutiles, largas conversaciones, preguntas, y aún expresiones faciales.*

Hay un tema clave en las organizaciones, que es el tema de la **comunicación**, *toda la información se mueve rápido y fluidamente en la forma positiva de las culturas en red.*

Siguiendo con la comunicación, *hay, por supuesto, una cierta ineficiencia en toda esta variedad de aprendizaje e intercambio de información. El **aprendizaje tácito** se despliega lentamente, y aún podemos decir que lo hace de manera invisible. Es absorbido e internalizado luego de largos períodos.*

5.4 Algo más sobre esta cultura.

Con respecto a los individuos que pertenecen a la organización, *¿podría alguien que proviene de una organización en red ser feliz en una organización mercenaria?. Probablemente no. Las compañías en red, y es una propiedad muy interesante, autoseleccionan la clase de personas que se adaptarán a ellas. Atraen gente que busca un ambiente relajado y de convivencia. Atraen, por otra parte, gente que prefiere un medio fluido aun a costa de un sistema borroso de reglas.*

Estas características de la gente que integra este tipo de culturas, puede ser probada aún en las actividades más superfluas que no tienen relación alguna con el trabajo, como lo que ha dado en llamarse “*el test del almuerzo*”, *en el cual la conversación es intencionalmente llevada a temas familiares, a conversar sobre películas, pasatiempos, comida, etc. Si el candidato se muestra incómodo o embarazoso, podemos asegurar que no ha pasado el test.*

Es notable observar que así como la gente elige este tipo de organizaciones, también la propia organización puede influir sobre las características psicológicas de sus integrantes, por ejemplo, *después de una pocas semanas en una organización en red positiva, la persona con características ambiciosas y trepadoras puede convertirse en un amigo más.*

Cuando decimos que una de las reglas de las formas positivas de esta cultura es **ayude a otros cuando ellos lo necesitan**, nos referimos a que la gente comparte ideas e información sin expectativas inmediatas de reciprocidad. Eventualmente, ellos esperan un gesto recíproco, pero no de inmediato. Esto puede llamarse **reciprocidad balanceada**. La persona que se comporta en forma agresiva, puede ser considerado un insano.

En contraste con esto, en una cultura mercenaria, la **reciprocidad es negociada**. Una mano lava la otra. Ud. tolerará a una persona agresiva en una reunión si Ud. sabe exactamente cuando y como ella podrá ayudarlo. Si no está en posición de ayudarlo, luego Ud. no tolerará nada.

Las organizaciones fragmentadas con caracterizadas por una **reciprocidad negativa**, pues los miembros tratan de obtener ayuda sin dar nada a cambio.

Y, finalmente, las organizaciones comunales operan con lo que podríamos llamar **reciprocidad generalizada**, mediante la cual los miembros brindan su ayuda sin expectativa de recibir nada a cambio, solo lo hacen por el bien de la organización.

También se da el curioso caso en que en algunas culturas en red puede verse gente que brinda su ayuda antes de que le sea pedida. La gente que tiene los más altos niveles de sociabilidad, buscan permanentemente formas de ayudar a sus colegas.

Hay un hecho que resulta clave para comprender muchos de los comportamientos en este tipo de culturas, *en una cultura en red, las reglas no existen para ser quebradas, lo que sería demasiado radical, pero si pueden ser interpretadas.*

Esto se relaciona con el hecho de que *las descripciones detalladas del trabajo que efectúa cada uno pueden existir en la organización, pero nadie le presta demasiada atención a ello. La gente trata de cubrir las expectativas que se esperan sobre sus responsabilidades laborales, pero si alguien tiene una buena idea que puede beneficiar a toda la organización, se le permite explorarla, y aún desarrollarla.*

También es inherente a este tipo de culturas, el hecho que *las relaciones informales son una forma importante que tienen los individuos para construir sus destrezas y aumentar su experiencia.*

Cuando decimos que **su carrera le pertenece**, nos referimos al hecho de que Ud. está en la mejor posición para determinar donde va en la organización y cuan rápido lo hace.

Por ello, en las culturas en red, la gente necesita pasar algo de tiempo construyendo y manteniendo redes de relaciones. Esto, incluso, puede tomar parte del tiempo laboral.

Es interesante observar, con respecto a las comunicaciones, que una organización cohesionada por la amistad y las conexiones personales, la información y las ideas fluyen libremente. Esto puede convertirse en una potente arma competitiva.

Este conjunto de características provoca que las organizaciones en red sean lugares agradables para trabajar, lo que provoca el desarrollo de un fuerte sentimiento de lealtad hacia ella.

Las culturas en red son un potente complemento en organizaciones en las cuales la cadena de valor es compleja. Estas culturas son altamente apropiadas cuando los tiempos son largos y los objetivos inciertos.

5.5 El lado oscuro.

Como en todas las tipologías culturales que analizamos, además de fortalezas, la cultura en red tiene sus debilidades. La más obvia es la tolerancia formal que existe

para el pobre desempeño. Puede ser difícil para amigos criticar a sus amigos, hacerles observaciones sobre un trabajo mediocre, decirles que deben mejorar, o ni siquiera tratar el punto en una reunión. Por ello, en las organizaciones en red, el pobre desempeño es tolerado en silencio.

La gente en las organizaciones en red tiene sus propios standards de logro, y son medidos con relación a ellos, pero también debemos decir que esos standards pueden ser, y de hecho lo son, negociados. Si en la organización se vende helado, y resulta ser un verano frío, la gente piensa que contra eso no puede hacerse nada. En contraposición, en una cultura mercenaria alguien dirá que si el helado no se vende, hay que derretirlo para venderlo como sopa. Hay mucha menos cobertura para un mal desempeño en las organizaciones mercenarias. De hecho, de todas las culturas, solo la cultura en red permite esto en tal extremo.

El bajo nivel de solidaridad imperante, provoca que en estas organizaciones podemos preocuparnos más por los medios que por los fines.

En concreto podemos decir que los miembros de una cultura en red son leales uno con otro, pero recién luego de eso comienza a tomar relevancia la visión, la misión o aún los objetivos.

En su forma positiva, las culturas en red enfatizan las buenas relaciones, lo que conlleva a niveles importante de tolerancia y paciencia, con su correlato de desarrollo de un fuerte sentido de la lealtad, lo que puede ser una ventaja competitiva. En su forma negativa, la tolerancia y la paciencia con relación al pobre desempeño pueden ser tan excesivas que los que trabajan bien pueden sentir resentimiento por tener que sostener el mayor esfuerzo. En definitiva, la tolerancia al pobre desempeño es en si misma inequitativa y mala para la organización en su conjunto.

Pero, posiblemente, el más notable exceso de las formas negativas de esta cultura, es el resultado del alto nivel de sociabilidad que desemboca en un alto grado de

politización. La amistad tiene cierto grado de selectividad, de hecho adopta formas de camarilla. La información se comparte, pero también de forma selectiva. La gente que conoce la mayor parte de los secretos y los negocia hábilmente, se encuentran al tope de la jerarquía, sea formal o informal.

La regla que dice que **se deben tener dos sacos**, se refiere a que nadie sabe exactamente donde Ud. está o qué está Ud. haciendo. Ud. reserva la mejor información para su jefe.

También podemos asegurar, con relación a las comunicaciones, que en las reuniones ocurren cosas poco importantes, porque lo significativo ha ocurrido fuera de ese tiempo.

Otra de las reglas dice que **se debe mantener la cabeza baja**, lo que se refiere a que evitar el riesgo se convierte en una crítica habilidad de gerenciamiento para su propia carrera.

En su peor escenario, la gente actúa como pingüinos. Nadie quiere estar en el contorno de la bandada, por temor a ser empujado fuera del bloque de hielo.

A pesar de la apariencia de alta sociabilidad, en estas organizaciones las cosas que importan ocurren detrás de las puertas cerradas, entre amigos.

5.6 El liderazgo en las culturas en red.

El tema del liderazgo resulta central para nuestro trabajo. Con relación a esto y referido al tipo cultural que estamos estudiando, podemos decir que sea en su forma positiva o negativa las culturas en red tienen significativas implicancias para el liderazgo. **¿Quién lidera este tipo de culturas?**

En su forma positiva, este tipo de culturas es usualmente liderada por un individuo con estupendas habilidades interpersonales. Estos líderes no solo conocen a todos, sino que tienen un agudo conocimiento de las jerarquías; ellos saben quien es importante,

más allá de los títulos. Estos líderes también saben como perder batallas para ganar la guerra.

*Usando un término actual, estos líderes **tienen una gran inteligencia emocional**. Ellos tratan de entender qué hace que los otros actúen como lo hacen, que los motiva. Puesto en otros términos, tienen modelos motivacionales complejos: ellos creen que la gente hace cosas por muy variadas razones, y ajustan su propio comportamiento de acuerdo a ello.*

Pueden, de esa forma motivar a alguien brindándole grandes dosis de autonomía, mientras que otros son sometidos a estricta supervisión.

Por el contrario, un líder mercenario cree que la gente está motivada por el temor y la codicia, así como por el poder y el dinero.

En cierto sentido, los líderes de las organizaciones en red positivas son psicólogos organizacionales. Ellos ven a sus empleados como individuos y los tratan de esa forma. Este tipo de líderes transmite además sus características en el modo de comunicarse. Las reuniones conducidas por ellos son generalmente divertidas, sin dejar de ser productivas en términos laborales.

Otra característica de estos líderes es que pueden ser capaces de actuar como amigos, así como pueden tomar distancia como jefes.

Estos líderes se esfuerzan en ser queridos, no en ser amados.

¿Significa estos ejemplos que estos líderes son universalmente amados?. No siempre.

Los líderes de las organizaciones comunales son amados. Los líderes del tipo de cultura que estamos analizando son más típicamente queridos.

Al contrario de los líderes comunales, ellos no son siempre carismáticos o visionarios.

Y al contrario de los líderes mercenarios, ellos no están particularmente orientados a las metas. Generalmente operan detrás de la escena, y Ud. debe estar muy cerca de

ellos para verlos en acción. Ellos son constructores magistrales de la arquitectura social de las organizaciones.

Los líderes de la forma negativa de esta cultura también tienen una gran inteligencia emocional, pero ellos la usan para fines más manipuladores.

Ellos tienen típicamente una camarilla alrededor de ellos, y esa camarilla trabaja arduamente para socavar a otras camarillas.

5.7 Progresando en una organización en red.

Ud. se verá atraído por una cultura en red si:

Ud. es una persona extrovertida energizada por las relaciones personales.

Ud. posee habilidades sociales, empatía, y la habilidad de sentir situaciones (inteligencia emocional).

Ud. es proactivo en forjar relaciones sociales cálidas.

Ud. puede ser tolerante con la diferencia y la ambigüedad y tiene baja necesidad de estructuras y certezas.

Ud. es capaz de desarrollar imágenes complejas de los otros.

Ud. puede puntualizar políticas y puede actuar para parar políticas negativas.

Ud. se considera a sí mismo sencillo, afable y leal a los otros.

Ud. tendrá éxito en una cultura en red si:

Usa las redes informales, no depende de reglas, descripción de tareas o jerarquías.

Construye relaciones personales que evitan que sea un solitario.

Se hace tiempo para hablar (no necesariamente sobre trabajo).

Mantiene su puerta abierta.

Se toma su tiempo antes de sacar conclusiones sobre la gente.

Es paciente, no siempre espera acciones inmediatas.

Podríamos sintetizar indicando los costados oscuros y los luminosos de esta cultura.

En su forma negativa, la cultura puede crear una política insidiosa y manipular en el lugar de trabajo. Competitivamente hablando, es como un luchador con una mano atada a su espalda.

En este medio, la buena gente puede eventualmente abandonar la organización, o languidecen en ella, no haciendo su mejor trabajo.

En su forma positiva, sin embargo, las organizaciones en red pueden convertirse en una familia para sus miembros. Es una facilidad maravillosa poder trabajar con amigos en un clima de cuidado, de generosidad y empatía..

Por todo ello, la forma cultural en red es una de las culturas más sustentables en el mundo de la organización humana.

5.8 ¿Estamos frente a una cultura en red positiva o negativa?

El cuestionario que sigue nos permite determinar en qué sector del cubo doble S nos encontramos.

Califique las consignas con el mismo puntaje que utilizamos en el cuestionario principal.

1. Hay demasiados chismes aquí.

2. Las relaciones personales cercanas ayudan a la gente a comunicarse rápidamente.

3. Las presentaciones son mucha demostración sin sustancia.

4. La gente no permite que las reglas los detengan; ellos cortan a través de la burocracia.

5. La amistad a menudo evita que la gente tome decisiones meditadas.

6. La amistad significa que la gente se mantiene en la organización aunque los tiempos sean difíciles.

5.9 ¿Cómo evaluar?

De modo de evaluar lo anterior, debemos seguir el siguiente criterio general:

puntajes elevados en las consignas 2, 4 y 6 sugieren que la cultura en red es positiva.

puntajes elevados en las consignas 1, 3 y 5 sugieren que la cultura en red es negativa.

CAPÍTULO 6

LAS CULTURAS COMUNALES

6.1 Introducción.

Culminaremos nuestro análisis de los distintos tipos culturales, analizando el tipo de cultura corporativa llamada por los autores de referencia como **culturas comunales**.

Esta descripción resulta necesaria de modo tal de caracterizar los cuatro tipos culturales clásicos, partiendo de la hipótesis de que en la Universidad no existe un tipo cultural puro, sino que nos encontramos en una configuración cultural compleja donde coexisten distintas tribus corporativas, configurando un **mapa cultural** que intentaremos desentrañar con el trabajo de campo.

6.2 Somos una familia

Así como lo hemos hecho en la descripción de las distintas tipologías culturales, podemos resumir las características básicas de esta cultura mediante una frase que hemos transcrita en el título: *somos una familia*.

Podemos comenzar diciendo que *la comunal es la más atractiva de las cuatro culturas organizacionales (en realidad ocho, teniendo en cuenta los cuadrantes positivos o negativos del cubo doble S)*.

Recordemos que en nuestro modelo **cubo doble S**, esta cultura se caracteriza por altos niveles de sociabilidad y solidaridad, por ello *cuando la sociabilidad y solidaridad, que caracteriza a esta cultura, es saludable, la cultura puede hacer organizaciones tremendamente efectivas donde la gente que trabaja ahí se siente inmensamente realizada. Esta cultura es, tal vez, la que más contribuye a que una organización sea imbatible*.

¿Cómo luce la cultura comunal?. Imagine una organización en red y una mercenaria combinadas, la primera aportando sus altos niveles de amistad y compromiso y la última su enfoque en el desempeño y la energía. Se trata en este caso de una operación “en tandem” de dos culturas ya descritas. Podemos encontrar profundas relaciones personales acopladas con la pasión por la organización y su producto. Se encontrará unida la creatividad y la apertura a las ideas nuevas junto con una fiera determinación para derrotar al competidor.

Cuando hablamos de competidor, bueno es aclarar que lo hacemos en un sentido general, no refiriéndonos exclusivamente a las organizaciones con fines de lucro, sino que nos referimos a cualquier otra organización que se ocupa de los mismo que nuestra organización.

Podemos agregar que *encontramos un significativo interés en el proceso así como un fuerte interés por los resultados.*

6.3 Las reglas de supervivencia en la cultura comunal.

En su forma positiva:

Una la familia.

Ame el producto.

Viva el “credo” de la organización.

Siga al líder.

Pelee las buenas peleas.

En su forma negativa: la sociabilidad y la solidaridad puede trabajar contra el bienestar de la organización, creando las siguientes reglas:

Abandone su familia.

No se preocupe por la competencia.

Eduque clientes “estúpidos”.

Entréguese al líder.

Existe una característica central, que es que *las culturas comunales prevalecen in las compañías que se inician puesto que la mayoría de esas organizaciones son pequeñas, enfocadas en un solo producto, y corren detrás de su fundador. Lo que podemos sintetizar como la historia de tres jóvenes en un garaje que se hacen millonarios.*

Confirmando lo que hemos ya sostenido en cuanto que no existen tipos culturales puros, *se pueden ver nichos de cultura comunal en organizaciones mercenarias o en fragmentadas.*

En particular, tenemos la hipótesis de que en la Universidad existen nichos o enclaves comunales en una cultura fragmentada, así como en un capítulo anterior hemos sostenido que existe un enclave mercenario, relacionado con la actividad de investigación.

Otra característica de este tipo de cultura es que *en las culturas comunales existen ritos de ingreso y partida, los cuales con hitos en la vida de los integrantes de la organización que son honrados y reconocidos. En términos de lenguaje académico, podemos asegurar que la partida de alguien provoca un gran número de rituales emocionales positivos. **Puede Ud. moverse de una a otra organización, pero nunca la abandona con su corazón y su mente.***

La primera regla de supervivencia, que es por otra parte la que origina el slogan que caracteriza a este tipo cultura, es *compartido con las culturas en red, donde también existe un poderoso sentido de familia.*

La regla que describimos como *ame el producto*, provoca en los integrantes de este tipo de organizaciones, un *fuerte sentido de misión.*

En cuanto a *vivir el credo*, se refiere a la importancia que tiene los valores en las culturas comunales.

Otro aspecto de interés es lo relacionado con el liderazgo en este tipo de organizaciones. *El clásico líder comunal es el que funda la organización, y la lidera con visión y pasión. Es altamente carismático y sirve como un modelo de las características de sociabilidad y solidaridad que definen a esta cultura.*

En muchas organizaciones comunales, el líder es el sol alrededor del cual el resto de la organización está rotando. Estos líderes dominan cada aspecto de la organización, pero no de la misma manera que lo hace el líder en las organizaciones mercenarias, que pone el acento en el valor simbólico del éxito. Los líderes comunales son fuentes de significado para la organización, brindando autoridad moral a las prácticas organizacionales, a las estrategias y aún a los rituales.

*En las organizaciones comunales, los empleados son seguidores de una persona y una causa. En las organizaciones ordinarias, el compromiso y la lealtad puede llevar años en ser construidas, pero en las organizaciones comunales, el espíritu de **seguir al líder** impregna a toda la organización.*

Además de lo anterior, *la más paradigmática de las reglas de la cultura comunal es la que dice: **pelear las buenas peleas**. Esto explica el especial sentido de que en estas organizaciones algo especial está pasando, algo extraordinario, importante, y diferente. Esto explica que estas organizaciones están llenas de historias y de gente que se encarga de contarlas. **Los líderes arrastran los mitos detrás de ellos.***

Cada organización tiene su propio tipo de lealtad, y su mensaje sobre compromiso e intensidad.

En estas culturas, los altos niveles de sociabilidad previenen la tendencia de las culturas mercenarias hacia la indiferencia personal. Contrariamente a las culturas en red, el alto nivel de solidaridad mantiene el foco en los resultados. De hecho, las

organizaciones comunales combinan dos tipos de comportamiento que pueden coexistir, pero entre los cuales existen considerables tensiones.

Hay una característica que es especialmente reveladora en este tipo cultural, que está relacionado en la forma como se recluta a la gente que trabaja en ella. *En la cultura comunal típica, los empleados son reclutados por recomendación de alguien que ya pertenece a la organización. ¿Qué mejor que contratar a los amigos de los que ya pertenecen a la organización, para elevar la sociabilidad en la misma?.*

*La lealtad que impera en la organización, hace que en ellas exista un **modo** particular de hacer las cosas, un estilo característico y definitorio.*

Esta lealtad puede verse reflejada en las actitudes de los integrantes que, en ocasiones de crisis, *están dispuestos a recortar algunos de sus beneficios de modo de aportar al **bien común** de la organización.*

6.4 Por siempre contigo...

Hemos dicho anteriormente que nunca se deja la organización **con el corazón y con la mente**. *En esta frase se encuentra la esencia de la cultura comunal saludable.*

Y esto también es válido para quienes se encuentran al exterior de estas organizaciones, puesto que *resulta difícil competir contra este tipo de organizaciones donde se conjuga el intelecto y la emoción de sus integrantes.*

Podemos asegurar, por ello, que *de todas las formas de ventaja competitiva, la más importante es el compromiso personal de los empleados. Y ningún tipo de cultura entrega el compromiso más intensamente que la comunal.*

Las culturas comunales son poderosas siempre y cuando no pasen a ser disfuncionales. Ya hemos dicho que las características inherentes de alta sociabilidad y solidaridad pueden ser muy difíciles de mantener simultáneamente y en igual medida. La alta sociabilidad, por ejemplo, podría hacer difícil y desagradable confrontar a un

compañero de trabajo con su pobre rendimiento. Lo dilemático es que la alta solidaridad podría demandarlo.

Por otra parte, la alta solidaridad podría provocar una rápida respuesta a una amenaza externa. Pero la alta sociabilidad podría demandar que el compromiso personal de cada uno de los integrantes deba ser obtenido primero, demorando esa velocidad de respuesta.

Estas contradicciones provocan que fácilmente estas culturas se desbalancen.

6.5 Las formas negativas.

En su forma negativa, puede aparecer que *los compañeros de trabajo se conviertan en una familia en sí misma, en detrimento de la familia real.* De ahí la consigna de las formas negativas que dice: ***abandone su familia.*** *Esto provoca la sensación de que “los de afuera no entienden”. No entienden la misión ni la pasión que es puesta en juego en la organización. Este tipo de comunidad puede ser agradable para los empleados, pero puede ser una fuente de tensión muy fuerte para las familias reales.*

Cuando decimos que las formas negativas de estas culturas ***educan clientes estúpidos,*** nos referimos a la convicción de que *lo que hace la organización no debe cambiar, sino que el cliente debe ser educado.* En otras palabras, *esta manera disfuncional puede engendrar engreimiento y complacencia.*

Cuando en una de las reglas dijimos que, en las formas negativas, el integrante de la organización debe ***entregarse al líder,*** nos referimos a que *el líder no tiene solo seguidores, sino que tiene discípulos.* *El líder carismático en las culturas comunales negativas puede tener un efecto sofocante sobre el disenso, ahogando de esa manera la creatividad que es estimulada por los altos niveles de sociabilidad y solidaridad combinados. La visión del líder puede ser adoptada como una doctrina. Con su carisma y visión definida, no es sorprendente que cuando el líder se retira, renuncia, o muere, la*

organización puede rápidamente tornarse fragmentada. En ocasiones, el líder que desaparece no es reemplazado por otro individuo sino por una suerte de **carga magna** organizacional que configura el **modo** especial y particular como se hacen las cosas en la institución.

6.6 Progresando en la organización comunal.

Ud. será atraído por una forma comunal si:

Es un idealista.

Tiene una fuerte necesidad de identificarse con algo mayor que Ud. mismo.

Se considera a si mismo apasionado.

Disfruta en trabajar en equipo.

Está preparado para hacer sacrificios por el bien común.

Ud. tendrá éxito en una cultura comunal si:

Está preparado para poner la organización por encima de todo (familia, vida privada, etc.).

Practica lo que predica. Vive los valores.

Pasa su tiempo con sus colegas, hablando sobre trabajo, valores y competencia.

Usa el logotipo institucional, que lo identifica claramente con la organización.

Hace el trabajo excitante.

6.7 Algunos comentarios finales.

Debemos tener en claro que es frecuente que *una vez que los valores de esta cultura se establecen en una organización, es difícil mantenerlos en balance. Otras culturas, como las mercenarias y las fragmentadas, necesitan mucho menos “mantenimiento”.*

De todos modos, *si una cultura comunal se desbalancea, es posible corregirla, así como puede hacerse con la cultura en red, la mercenaria o, lo que es muy importante para nuestro estudio, puede repararse un ambiente fragmentado hostil e improductivo.*

CAPÍTULO 7

DIAGNÓSTICO PRELIMINAR DE UNA CULTURA ORGANIZACIONAL.

7.1 El “checklist” para un diagnóstico preliminar.

Plantearemos un “checklist” que nos permitirá efectuar una primer evaluación de la cultura de una organización, basado en la observación de cuatro parámetros, según lo que se describe en el texto de **Goffee y Jones**.

Los parámetros a observar son: *Espacio Físico; Comunicaciones; Manejo del tiempo; Identidad*.

7.2 Espacio físico.

Piense sobre el espacio ocupado por el grupo que está evaluando. ¿Es compartido? ¿Entre quienes se comparte? ¿Defiende la gente su espacio?

La cultura puede ser leída evaluando la forma en que la gente reparte el territorio entre ellos. ¿Crecen las plantas extravagantemente sobre los escritorios en un área común? ¿Están las puertas firmemente cerradas? ¿Vigilan los departamentos sus límites con guardias y feroces secretarías? ¿Es la seguridad siempre presente en sus edificios?

El espacio ofrece información sobre “status”, poder y conexiones. Considere también quien posee el mayor espacio. ¿Cómo está precisamente ubicado el espacio? Evalúe sobre el espacio de oficina y otras áreas, tales como confiterías, club social y lugares de estacionamiento. ¿Quién capta todo el salón con un golpe de vista?

La próxima cuestión es sobre como la gente decora su espacio. En algunas oficinas las paredes están desnudas, en otras hay fotografías familiares, notas pegadas en carteleras, certificados de logros profesionales, premios, fotografías con personajes

importantes. Todos estos ítem nos hablan sobre las conexiones individuales con la organización.

Las entradas principales son frecuentemente ricas en indicaciones. Piense en la de la organización que está evaluando. **¿Existen logos corporativos en alguna parte?. ¿Hay un grandioso escritorio de recepción y costosas pinturas adornando las paredes?. ¿Son los pisos de costoso mármol?. ¿Hay espacios para sentarse?. ¿Se mueve la gente por todas partes ocupada, o se detiene para charlar?. ¿Hay una gran diferencia entre el espacio físico destinado a las oficinas principales y los sectores operativos?.**

Finalmente, piense sobre la funcionalidad del espacio. **¿Está todo usado para actividades laborales?. ¿O hay espacio destinado para eventos sociales, tales como lugares para tomar café o jardines?. ¿Es un diseño “open plan”o estamos frente a un uso flexible de los escritorios (“escritorio caliente”). ¿Quién dispone los nuevos diseños?.**

El espacio físico en las diversas culturas.

Mercenaria:

El espacio está ubicado en forma funcional.

El espacio está destinado a trabajar exclusivamente.

La gente que llega sin invitación es alejada si alguien está ocupado.

La decoración de las oficinas puede estar dominada por premios, reconocimientos de logros, etc.

No hay lugares privilegiados para estacionar; de haberlo estaría destinado a los clientes.

Fragmentada:

El espacio está diseñado para ayudar al trabajo individual, sin interrupción.

Las puertas de las oficinas están cerradas y las oficinas están bien equipadas, de modo que los que trabajan ahí sean autosuficientes.

La mayoría de esas oficinas podrían estar vacías, pero es difícil decir si lo están o no.

En las organizaciones fragmentadas, hay muy poco espacio corporativo.

En red:

Las puertas de las oficinas están abiertas o sin llave.

La gente se mueve libremente de una oficina a otra.

Las oficinas podrían estar decoradas con fotos de familia, postales, historietas, notas de humor o fotos de colegas.

Lugares extensos son destinados para actividades sociales: bares, facilidades deportivas.

El espacio privilegiado (oficinas grandes, estacionamiento) es destinado a la jerarquía formal.

Podría haber logos corporativos, pero en la forma negativa de esta cultura, esto podría ser una fuente de distracción.

Diferentes territorios pueden estar decorados y defendidos de manera que se distingan unos de otros.

Los extraños golpearán las puertas antes de entrar.

Comunal:

La mayoría del espacio es compartido formal o informalmente.

Lo anterior puede dificultar el determinar en qué oficina estamos.

Existen pocas barreras entre departamentos o funciones.

Los lugares de trabajo formal están mezclados con los lugares de actividades informales: sectores de comida, por ejemplo.

El logo corporativo se encuentra en todos los espacios, transmitiendo los valores, la misión y el credo corporativo.

7.3 Comunicación.

*Veamos ahora la forma en que la gente se comunica. **¿Cómo prefiere la gente intercambiar información e ideas?. ¿Cuánto tiempo la gente destina para hablar cara a cara?.** Caminando en algunas oficinas, uno se ve abrumado por el rico murmullo de la conversación, y en otras hay un silencio mortal. En algunas organizaciones a nadie se le ocurriría enviar un memorando sin girarle copia, al menos, a una docena de personas. Por el contrario, otras organizaciones no se utiliza la comunicación escrita.*

***¿Influye la jerarquía o la función en la manera de comunicarse?. ¿O es simplemente una forma de programa de trabajo?. ¿Se encuentra la gente deliberadamente no disponible?.** En algunas organizaciones se sufre la frustrante experiencia de hablar con varias máquinas contestadoras antes de oír una voz humana.*

En la medida en que la organización se globaliza, la distancia creciente afecta como la gente se comunica.

¿Cómo se las ingenia su organización para comunicarse a través de las distancias geográficas y culturales?. ¿Reconoce esto la organización como un cambio?.

¿Cuando la gente se encuentra cara a cara, esto se produce en grupos o, fundamentalmente, uno a uno?. ¿Son estas reuniones formales, o estos encuentros se producen “alrededor de la máquina de café”?. ¿Se encuentran involucrados en las reuniones solo los integrantes de la organización, o también los clientes y proveedores?.

Imagine una imagen de la red de comunicación. **¿Quiénes son los principales actores, y quienes no lo son?**

Mercenaria:

La comunicación es veloz, directa y centrada en el trabajo.

Memos lacónicos dejan poco espacio para la conversación ociosa.

Los conflictos son resueltos por acuerdos de caballero, confrontaciones cara a cara o duelos legales.

La comunicación atravesando los límites (jerárquicos, geográficos, etc.) es esperada y aceptada si se refiere a temas laborales.

Las reuniones son planeadas y con un objetivo determinado.

La expresión de problemas personales es desalentada.

Fragmentada:

La conversación está limitada a breves encuentros uno a uno en el corredor, o mediante el teléfono.

Las reuniones son resistidas (difíciles de organizar, duras para manejar sin caer en el aburrimiento o la mordacidad).

Los individuos claves pueden ser difíciles de encontrar, aún en sus propios departamentos.

Los documentos pueden reemplazar la conversación, pero no hay garantía de que sean leídos.

La mayor parte de la comunicación se efectúa fuera de la organización, con clientes o pares profesionales.

En red:

Hay mucha conversación.

Aunque hay jerarquías formales y procedimientos, la mayor parte de la comunicación tiene lugar alrededor del sistema formal en conversaciones cara a cara o telefónicas, en “reuniones antes de las reuniones”.

Los documentos podrían ser elaborados en forma manuscrita antes de ser enviados a otros en la red.

Comunal:

Existe comunicación por todos los canales, pero la comunicación oral, “cara a cara”, predomina.

La comunicación no verbal, de todos modos, es importante: la ropa, los colores y el simbolismo puede ayudar a los individuos a sentirse cerca de otros.

La comunicación fluye fácilmente entre los niveles, departamentos, pero los extraños pueden ser excluidos.

Es difícil no hablar, y hay pocos secretos, privados o profesionales.

7.4 Manejo del tiempo.

*La tercer área importante para observar, es **¿cómo la gente maneja su tiempo?. ¿Cuánto tiempo está la gente en el trabajo?. ¿Qué normas rigen en cuanto a la extensión de las jornadas de trabajo, y quién se siente cómodo retirándose primero?. ¿Cuán cuidadosamente se mide el tiempo de trabajo?. En algunas organizaciones no se controla de ninguna forma el horario, mientras que en otras el control horario se extiende inclusive a los cargos más importantes.***

¿Cuándo Ud. supone que está perdiendo el tiempo?. ¿Alguien tiene que decírselo?. ¿Si Ud. va a tomar algo con su equipo, esto es considerado una pérdida de tiempo?.

¿Cuánto tiempo está la gente en su trabajo?. En algunas organizaciones, se le da la bienvenida a la gente como potencialmente transitoria, mientras que en otras, el nuevo integrante es considerado muy rápidamente como un prisionero potencial.

Piense cuánto tiempo lleva conocer a alguien en su organización. ¿Se abre la gente rápidamente con relación a sus vidas personales, o Ud. tiene colegas de los que no conoce nada de su situación personal?. ¿ Cuando Ud. es transferido a otro sector, le resulta útil la red de relaciones o contactos sociales previos para ganar amigos rápidamente?.

Mercenaria:

Largos horarios son la norma, aunque es aceptable retirarse cuando el trabajo está hecho. Esto es claramente así dado que la medición de tiempo y desempeño es explícita.

El tiempo privado es precioso y, donde es posible, es protegido.

Lleva mucho tiempo conocer a la gente fuera de su rol laboral. La conversación informal es considerada una pérdida de tiempo.

Fragmentada:

La gente va a la oficina solamente cuando necesita hacerlo, la ausencia es la norma.

El éxito, no el tiempo, es la medida.

La mayor parte del tiempo está dedicada a perseguir la excelencia profesional.

Cualquier cosa que interfiera con esto es considerado una pérdida de tiempo.

Es posible para los individuos trabajar juntos por muchos años sin conocerse personalmente.

El manejo cuidadoso del tiempo es una habilidad clave, a menudo significa un complejo control del programa.

En red:

La gente usa el tiempo laboral para socializar, y ellos no son penalizados por hacerlo.

Las actividades sociales son, a menudo, extensiones del día laboral.

Esto podría hacer el día de trabajo muy largo, pero una parte podría transcurrir en un bar, o en un club social.

La gente conoce a los otros rápidamente y muchos se relacionan por un largo tiempo.

Comunal:

La gente vive en el trabajo, de modo que la vida profesional está entramada de tal forma, que el tiempo convencional es ignorado.

El trabajo y el no trabajo tienen límites difusos, de modo que aún en el hogar el trabajo puede ser una preocupación.

Las relaciones de trabajo pueden reflejarse en grupos de amigos, matrimonios, etc.

El trabajo se convierte en una forma de vida, de modo que la actividad social que está desconectada de los intereses profesionales puede ser percibida como una pérdida de tiempo.

7.5 Identidad.

*Observe finalmente como la gente expresa sus identificaciones personales. Esta es tal vez el área más difícil y se necesitará la mayor habilidad para observar y desenredar todas las sutilezas. **¿Intenta la gente lucir en forma parecida con códigos comunes para vestir y formas de hablar?. ¿Hay una única manera de presentarse a Ud. mismo?. ¿O la cultura imperante alienta expresiones de individualidad?.***

¿Dentro de la organización, la gente se identifica con su equipo, su función, su división, con la organización en su conjunto, con su profesión, su sindicato o, tal vez, con sus clientes?

Por ejemplo, los profesionales se ven a si mismo, en primer término, como abogados o ingenieros, por ejemplo, y luego como integrantes de una organización particular. Algunas veces se encuentran grupos que se consolidan a través de la oposición a la cultura dominante.

¿Cuando la gente se identifica con la organización, qué es con lo que se están identificando?. ¿La visión y los valores de la organización, sus tradiciones?. ¿El intento estratégico?. ¿O es que la gente se identifica con ser parte del mejor equipo?. ¿Puede Ud. imaginar su vida sin la organización?

Piense sobre que pasa cuando la gente abandona la organización. ¿Es honrada con una celebración?. ¿Los que abandonan la organización, se ven a si mismo como parte de una familia?. ¿Pasan su propio tiempo promocionando las características de su organización con sus amigos o vecinos?. ¿La gente que deja la organización, siempre vuelve, o ellos desaparecen sin dejar rastros?. ¿Hay un club de retirados?.

Mercenaria:

La gente se identifica con el triunfo.

Aunque las normas de comportamiento emergen aquí como en cualquier parte, las diferencias entre los individuos son aceptables y estimuladas si ello ayuda a alcanzar los resultados.

Lo que mantiene a la gente unida son las experiencias compartidas, los logros y los intereses antes que los sentimientos compartidos.

El adversario podría ser, eventualmente, el próximo empleador si ello conviene a su personal interés.

No se siente vergüenza en establecer nuevas alianzas o explotar el conocimiento de las debilidades organizacionales una vez que se cambia de institución.

Fragmentada:

La gente se identifica con los valores del individualismo y libertad; con la excelencia; con las organizaciones que minimizan la interferencia.

A pesar de haber significativas diferencias personales entre los integrantes de la organización, ello no impide alcanzar los logros y confirma los valores de la libertad.

Las alianzas serán más bien profesionales que organizacionales.

Las vidas privadas son generalmente un misterio; frecuentemente resulta una fuerte compensación para la soledad de trabajar en la organización fragmentada.

En red:

La gente se identifica uno con otro; los fuertes lazos de sociabilidad permite alcanzar altos sentimientos de similaridad como individuos.

Se le resta importancia a las diferencias, y si son expresadas ellas son vistas en sutiles variaciones de códigos de vestir o formas de hablar.

Las excesivas muestras de diferencias personales son resistidas, y se establecen rituales que vinculan a la gente aún después de abandonar la organización (clubes sociales, asociaciones de ex-alumnos, etc.).

Las lealtades personales persisten; aunque en algunos contextos la organización podría entrar en estado crítico, que se manifiesta en alguna forma del humor negro.

Comunal:

La gente se identifica con los valores y la misión de su organización.

El trabajo es una forma de vida.

Los logos corporativos abundan.

La excesiva identificación puede provocar una pérdida de perspectiva, intolerancia o excesiva complacencia.

La organización provoca una fuerte lealtad.

Cuando los individuos dejan la organización, continúan siendo contenidos por ella.

La excesiva identificación puede convertirse en disfuncionales para sus carreras subsecuentes.

La identificación laboral es llevada a la vida privada: logos en la ropa, llevar productos corporativos a casa, visitar negocios corporativos los fines de semana, etc.

Espacio físico.

El espacio está ubicado en forma funcional.

El espacio está destinado a trabajar exclusivamente.

La gente que llega sin invitación es alejada si alguien está ocupado.

La decoración de las oficinas puede estar dominada por premios, reconocimientos de logros, etc.

No hay lugares privilegiados para estacionar; de haberlo estaría destinado a los clientes.

El espacio está diseñado para ayudar al trabajo individual, sin interrupción.

Las puertas de las oficinas están cerradas y las oficinas están bien equipadas, de modo que los que trabajan ahí sean autosuficientes.

La mayoría de esas oficinas podrían estar vacías, pero es difícil decir si lo están o no.

En la organización hay muy poco espacio corporativo

Las puertas de las oficinas están abiertas o sin llave.

La gente se mueve libremente de una oficina a otra.

Las oficinas podrían estar decoradas con fotos de familia, postales, historietas, notas de humor o fotos de colegas.

Lugares extensos son destinados para actividades sociales: bares, facilidades deportivas.

El espacio privilegiado (oficinas grandes, estacionamiento) es destinado a la jerarquía formal.

Podría haber logos corporativos, pero en la forma negativa de esta cultura, esto podría ser una fuente de distracción.

Diferentes territorios pueden estar decorados y defendidos de manera que se distingan unos de otros.

Los extraños golpearán las puertas antes de entrar.

La mayoría del espacio es compartido formal o informalmente.

Lo anterior puede dificultar el determinar en qué oficina estamos.

Existen pocas barreras entre departamentos o funciones.

Los lugares de trabajo formal están mezclados con los lugares de actividades informales: sectores de comida, por ejemplo.

El logo corporativo se encuentra en todos los espacios, transmitiendo los valores, la misión y el credo corporativo.

Comunicación.

La comunicación es veloz, directa y centrada en el trabajo.

Memos lacónicos dejan poco espacio para la conversación ociosa.

Los conflictos son resueltos por acuerdos de caballero, confrontaciones cara a cara o duelos legales.

La comunicación atravesando los límites (jerárquicos, geográficos, etc.) es esperada y aceptada si se refiere a temas laborales.

Las reuniones son planeadas y con un objetivo determinado.

La expresión de problemas personales es desalentada.

La conversación está limitada a breves encuentros uno a uno en el corredor, o mediante el teléfono.

Las reuniones son resistidas (difíciles de organizar, duras para manejar sin caer en el aburrimiento o la mordacidad).

Los individuos claves pueden ser difíciles de encontrar, aún en sus propios departamentos.

Los documentos pueden reemplazar la conversación, pero no hay garantía de que sean leídos.

La mayor parte de la comunicación se efectúa fuera de la organización, con clientes o pares profesionales.

Hay mucha conversación.

Aunque hay jerarquías formales y procedimientos, la mayor parte de la comunicación tiene lugar alrededor del sistema formal en conversaciones cara a cara o telefónicas, en “reuniones antes de las reuniones”.

Los documentos podrían ser elaborados en forma manuscrita antes de ser enviados a otros en la red.

Existe comunicación por todos los canales, pero la comunicación oral, “cara a cara”, predomina.

La comunicación no verbal, de todos modos, es importante: la ropa, los colores y el simbolismo puede ayudar a los individuos a sentirse cerca de otros.

La comunicación fluye fácilmente entre los niveles, departamentos, pero los extraños pueden ser excluidos.

Es difícil no hablar, y hay pocos secretos, privados o profesionales.

Manejo del tiempo.

Largos horarios son la norma, aunque es aceptable retirarse cuando el trabajo está hecho. Esto es claramente así dado que la medición de tiempo y desempeño es explícita.

El tiempo privado es precioso y, donde es posible, es protegido.

Lleva mucho tiempo conocer a la gente fuera de su rol laboral. La conversación informal es considerada una pérdida de tiempo.

La gente va a la oficina solamente cuando necesita hacerlo, la ausencia es la norma.

El éxito, no el tiempo, es la medida.

La mayor parte del tiempo está dedicada a perseguir la excelencia profesional.

Cualquier cosa que interfiera con esto es considerada una pérdida de tiempo.

Es posible para los individuos trabajar juntos por muchos años sin conocerse personalmente.

El manejo cuidadoso del tiempo es una habilidad clave, a menudo significa un complejo control del programa.

La gente usa el tiempo laboral para socializar, y ellos no son penalizados por hacerlo.

Las actividades sociales son, a menudo, extensiones del día laboral.

Esto podría hacer el día de trabajo muy largo, pero una parte podría transcurrir en un bar, o en un club social.

La gente conoce a los otros rápidamente y muchos se relacionan por un largo tiempo.

La gente vive en el trabajo, de modo que la vida profesional está entramada de tal forma, que el tiempo convencional es ignorado.

El trabajo y el no trabajo tienen límites difusos, de modo que aún en el hogar el trabajo puede ser una preocupación.

Las relaciones de trabajo pueden reflejarse en grupos de amigos, matrimonios, etc.

El trabajo se convierte en una forma de vida, de modo que la actividad social que está desconectada de los intereses profesionales puede ser percibida como una pérdida de tiempo.

Identidad.

La gente se identifica con el triunfo.

Aunque las normas de comportamiento emergen aquí como en cualquier parte, las diferencias entre los individuos son aceptables y estimuladas si ello ayuda a alcanzar los resultados.

Lo que mantiene a la gente unida son las experiencias compartidas, los logros y los intereses antes que los sentimientos compartidos.

El adversario podría ser, eventualmente, el próximo empleador si ello conviene a su personal interés.

No se siente vergüenza en establecer nuevas alianzas o explotar el conocimiento de las debilidades organizacionales una vez que se cambia de institución.

La gente se identifica con los valores del individualismo y libertad; con la excelencia; con las organizaciones que minimizan la interferencia.

A pesar de haber significativas diferencias personales entre los integrantes de la organización, ello no impide alcanzar los logros y confirma los valores de la libertad.

Las alianzas serán más bien profesionales que organizacionales.

Las vidas privadas son generalmente un misterio; frecuentemente resulta una fuerte compensación para la soledad de trabajar en la organización fragmentada.

La gente se identifica uno con otro; los fuertes lazos de sociabilidad permite alcanzar altos sentimientos de similaridad como individuos.

Se le resta importancia a las diferencias, y si son expresadas ellas son vistas en sutiles variaciones de códigos de vestir o formas de hablar.

Las excesivas muestras de diferencias personales son resistidas, y se establecen rituales que vinculan a la gente aún después de abandonar la organización (clubes sociales, asociaciones de ex-alumnos, etc.).

Las lealtades personales persisten; aunque en algunos contextos la organización podría entrar en estado crítico, que se manifiesta en alguna forma del humor negro.

La gente se identifica con los valores y la misión de su organización.

El trabajo es una forma de vida.

Los logos corporativos abundan.

La excesiva identificación puede provocar una pérdida de perspectiva, intolerancia o excesiva complacencia.

La organización provoca una fuerte lealtad.

Cuando los individuos dejan la organización, continúan siendo contenidos por ella.

La excesiva identificación puede convertirse en disfuncional para sus carreras subsecuentes.

La identificación laboral es llevada a la vida privada: logos en la ropa, llevar productos corporativos a casa, visitar negocios corporativos los fines de semana, etc.

7.6 Evaluación del “checklist”.

Para evaluar el “checklist”, definiremos dos indicadores:

Grado de incidencia de la cultura “i”: X_i/X_t

Donde X_i es el número de consignas marcadas que describen a la cultura “i”, y X_t es el número total de consignas marcadas.

Rango de valor del indicador: 0 al 100%

Intensidad de la cultura “i”: $X_i/X(i)$

Donde X_i es el número de consignas marcadas que describen a la cultura “i”, y $X(i)$ es el número total de consignas que describen al tipo cultural “i”.

Rango de valor del indicador: 0 a 1.

CAPÍTULO 8

OTRO ENFOQUE

8.1 Introducción

Ya vimos anteriormente la manera de clasificar las tipologías organizacionales planteada por Goffee y Jones.

En ese modelo, llamado Cubo Doble S, se establecían cuatro tipos culturales, a saber: **mercenaria, en red, fragmentada y comunal.**

En su publicación **Psicosociología de las Organizaciones**, el Lic. Néstor Mario Carola propone otra clasificación, cual es:

- ***Organizaciones orientadas hacia el poder.***
- ***Organizaciones orientadas hacia la función.***
- ***Organizaciones orientadas hacia la tarea.***
- ***Organizaciones orientadas hacia las personas.***

¿Cuáles son las características principales de estas tipologías, según la visión referida por este autor?

8.2 Orientadas hacia el poder.

- *Competitivas y celosas de su territorio. Se lucha (hacia adentro y hacia fuera) para obtener una posición más ventajosa.*
- *Rige el principio de autoridad.*
- *Los objetivos se fijan desde la cúspide y varían según los intereses de quienes la ocupan.*

8.3 Orientadas hacia la función.

- *Aspiran a ser racionales y ordenadas.*

- *Abundan en normas y procedimientos.*
- *Se valora más la respuesta correcta que la eficaz.*
- *La seguridad es el valor supremo y el cambio es resistido.*
- *Se respeta mucho “el lugar” de cada uno (la antigüedad tiene mucho peso).*

8.4 Orientadas hacia la tarea.

- *Se rigen por objetivos.*
- *Se cambian normas, procedimientos y personas en función de los objetivos.*
- *La autoridad se legitima con la eficacia.*
- *Promueven el compromiso total de sus miembros.*
- *El control es diferido e impersonal (no se rinden cuentas de qué se ha hecho cada día y cómo se ha hecho, sino de resultados parciales o finales).*

8.5 Orientadas hacia las personas.

- *Atienden prioritariamente las necesidades de sus miembros.*
- *La autoridad se legitima con la “popularidad”.*
- *Las tareas se reparten según las preferencias personales.*
- *Promueven la integración entre sus miembros.*
- *Predominan el autocontrol, la ayuda y la colaboración.*
- *Los objetivos se supeditan y distorsionan según el gusto de sus miembros.*

¿Se puede establecer un paralelismo entre ambos enfoques?. Yo creo que sí. Y voy a proponer la siguiente:

Las **orientadas hacia el poder**, son equivalentes a las organizaciones **mercenarias** de las que nos habla Goffee y Jones. Puedo asegurar eso, a partir de la importancia de la competitividad, de la lucha hacia adentro y hacia fuera (baja sociabilidad), y el acento puesto en el interés de quienes ocupan un lugar en la cúspide de la organización.

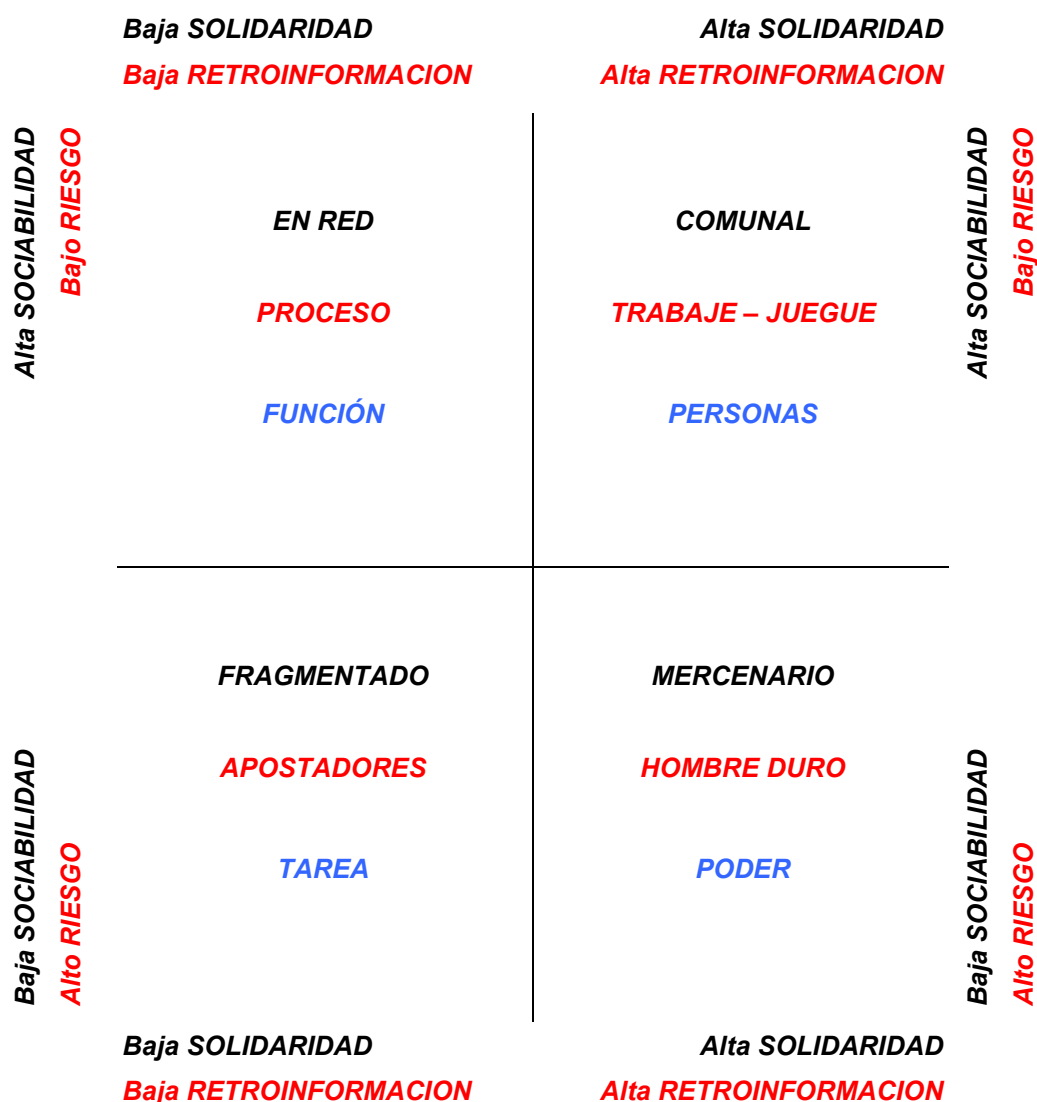
Las **orientadas hacia la función**, son equivalentes a las **organizaciones en red**, debido a la abundancia de normas y procedimientos, así como su aspiración al orden y la racionalidad. Por si hubiera alguna duda, el respeto del “lugar” que ocupa cada uno, permite asegurar la equivalencia. (Recordar las organizaciones militares en tiempo de paz).

Las **orientadas hacia la tarea**, son equivalentes, a mi entender, a las **organizaciones fragmentadas**, debido a la promoción del compromiso de sus miembros, la legitimidad de la autoridad con la eficacia (el reconocimiento de los pares por la autoridad intelectual), el control diferido e impersonal. Debo reconocer que el que sean regidas por objetivos no parece apostar a la validez de esta comparación.

Las **orientadas hacia las personas**, creo que resulta la más clara de asimilar a las **organizaciones comunales**, dado que todas las características enumeradas refuerzan esa idea.

8.6 Un esfuerzo de síntesis.

Haremos, a continuación, un cuadro que pretende sintetizar el enfoque de Goffee y Jones, que ha sido la guía principal de esta Tesis, el de Deal y Kennedy, que orientó la redacción del primer capítulo: *El cambio organizacional*, y el presentado por Carola en el punto anterior.



Fuente: Goffee y Jones
 Deal y Kennedy
 Néstor Carola

Podemos ver, según esta síntesis, que las organizaciones de alta sociabilidad se caracterizan por ocuparse de actividades de bajo riesgo, así como las actividades de alto riesgo se establecen en organizaciones de baja sociabilidad.

Por otra parte, las organizaciones de baja solidaridad tienen bajos niveles de retroinformación, y las organizaciones con altos niveles de retroinformación se caracterizan por su alta solidaridad.

CAPÍTULO 9

EL TRABAJO DE CAMPO.

9.1 Objeto del trabajo.

El trabajo de campo que proponemos efectuar, tiene como objeto evaluar mediante un cuestionario cuantificado, el tipo de configuración cultural corporativa que encontramos en nuestra Universidad.

Para ello tomaremos como base el cuestionario propuesto por **Goffee y Jones** en su texto **The Character of the Corporation**. Este cuestionario ya fue descrito en un capítulo anterior de este trabajo de Tesis.

También ya hemos indicado como se procede a la evaluación de los resultados de esta encuesta.

Creo oportuno indicar en este punto que esperamos encontrarnos ante una configuración cultural compleja, en la cual más allá de que exista una tipología predominante o que surge en el análisis macroscópico de la organización, seguramente nos encontraremos ante un “mapa” cultural más complejo donde coexistan diversas tipologías en función de la pertenencia de los sujetos a los distintos claustros, o a las distintas Facultades de nuestra Universidad.

Es por ello que resulta necesario configurar en forma muy detallada cuales son los datos relevantes de los sujetos encuestados, de modo tal de poder efectuar los diversos “cortes” en el análisis de los resultados de la encuesta, que nos permitan desentrañar este mapa cultural que mencionábamos en el párrafo anterior.

9.2 Revisión de algunos conceptos estadísticos.

Antes de comenzar con la definición de las principales categorías que componen nuestra encuesta, vamos a revisar algunos conceptos estadísticos que nos serán de suma utilidad.

Captación y compilación de datos: en que consiste, en términos generales, el trabajo estadístico ?. Podemos decir que *el trabajo estadístico es, en general, una investigación sobre el comportamiento promedio de un conjunto de individuos con respecto a un atributo o grupo de atributos. El conjunto total de individuos a que se refiere la investigación se llama población, universo o colectivo.* (Toranzos, 1971).

A su vez, los atributos pueden ser:

Cualitativos: los que constituyen la **Estadística de los atributos**. Por ejemplo, sexo, nacionalidad, estado civil, raza, religión, etc.

Cuantitativos: los que se refieren a atributos con variaciones de intensidades que pueden medirse o contarse, lo que constituye la **Estadística de las Variables**. Por ejemplo, ventas, precios, volúmenes, etc.

Respecto de la manera de realizar la captación de datos, existen dos modalidades distintas en cuanto a su amplitud:

*Relevamientos de carácter exhaustivo, es decir, que comprenden toda la población; son los **censos**.*

*Los que solamente comprenden una parte de la población y de allí se deducen, por **camino inferencial**, conclusiones aplicables a toda la población; son los **relevamientos muestrales*** (Toranzos, 1971).

En nuestro caso particular, intentaremos evaluar el comportamiento cualitativo de una población, mediante la consulta de una parte de la misma, lo que constituye una muestra, por lo tanto, estaremos frente a un **relevamiento muestral**, a partir del cual,

por **camino inferencial**, nos permitirá conocer los atributos de todo el universo bajo estudio.

Establecido que estamos frente a un relevamiento por muestras, podemos comenzar recordando la definición de **muestra**, como *un relevamiento que solamente comprende una parte, en general pequeña, de una población. Para que una muestra sea estadísticamente útil, es necesario que sea una **muestra representativa** con respecto al grupo de atributos.* (Toranzos, 1971).

Ahora bien, ¿ cómo se elige la muestra?. *Si se trata de poblaciones en las que sea aceptable suponer un comportamiento a priori, homogéneo respecto del grupo de atributos, entonces la muestra puede planearse con **selección al azar**; es decir, que al elegir los individuos que constituirán la muestra, no se tendrán preferencias, siendo una prueba de sorteo la que decidirá respecto de la elección; se tienen así las **muestras estocásticas o al azar**.*

*Si la población no fuera homogénea, se trata de efectuar una clasificación en estratos homogéneos, y se procede a efectuar selección, al azar, en cada uno de esos estratos; tenemos las llamadas **muestras estratificadas**.* (Toranzos, 1971).

En nuestro caso particular, estamos frente a la necesidad de efectuar **muestras estratificadas**, puesto que, a priori, debemos suponer que los atributos a evaluar (en nuestro caso el grado de **sociabilidad** y de **solidaridad** de la muestra que nos permitirá inferir los grados del universo, lo que nos ubicará en alguna de las cuatro tipologías definidas por el **Cubo Doble S**) responden a variaciones según la disciplina de origen del encuestado, la Facultad a la que pertenece, si se dedica o no a la investigación, su dedicación docente, etc. Estas cuestiones en particular las consideraremos en el siguiente punto.

Este procedimiento inferencial nos lleva a la **teoría de las muestras**, cuyo objeto es *obtener, por camino inferencial, conclusiones válidas para una población numerosa,*

partiendo de la observación del comportamiento de una parte, en general pequeña, llamada **muestra**.

Las características fundamentales del trabajo estadístico muestral son:

- *Economía de esfuerzos, y por tanto de gastos, en comparación con la elaboración de un **censo**, que es la consulta a toda la población.*
- *Economía de tiempo.*
- *Puede determinarse, sin embargo, el **grado de precisión** de la estimación.*

(Toranzos, 1971).

La siguiente cuestión a analizar es: ¿cómo se selecciona una muestra estratificada?.

*En primer lugar, se clasifica la población de tal modo que en cada uno de los grupos o **estratos** que resultan de la clasificación, sea aceptable la **hipótesis de homogeneidad**.* (Toranzos, 1971).

En nuestro caso particular, en el que partimos de la hipótesis de que los estratos son diversos (dedicación docente, disciplina, Facultad, etc.), nos encontramos frente a un caso de **estratificaciones cruzadas**. (Toranzos, 1971).

¿Cómo se establece el **tamaño de los estratos**? Una de las formas, que será la que nosotros vamos a aplicar a la **estratificación proporcional**, según la cual los tamaños de las muestras de los estratos resultan proporcionales a los tamaños de la población de los respectivos estratos. (Toranzos, 1971).

9.3 Algo sobre las encuestas.

El instrumento mediante el cual procederemos a evaluar los niveles de **sociabilidad y solidaridad**, en términos de Goffee y Jones, será una encuesta.

En general, existe una teoría detrás del desarrollo de las encuestas, de la cual haremos una breve síntesis a modo de introducción.

La observación por encuesta es la obtención de datos de interés sociológico mediante la interrogación a los miembros de la sociedad (Sierra Bravo, 1995).

En nuestro caso, el concepto de sociedad debería ser reemplazado por el de comunidad. Nuestra comunidad bajo estudio será una muestra representativa de nuestro universo, que es la Universidad Nacional de Mar del Plata.

¿Cuáles son los rasgos principales de la encuesta?:

- *Consiste en la observación **no directa** de los hechos.*
- *Resulta ser un método de obtención de datos preparado especialmente para la investigación sociológica.*
- *Permite una aplicación masiva mediante los sistemas de muestreo.*
- *Hace posible que la investigación social se extienda a los **aspectos subjetivos** de los miembros de la sociedad. (Sierra Bravo, 1995).*

Vemos que estos rasgos nos permiten asegurar que el instrumento elegido para nuestra evaluación es el correcto. En particular, nosotros estamos tratando de evaluar, justamente, dos aspectos subjetivos de una comunidad.

*El instrumento básico de la observación por encuesta es el **cuestionario**. Se pueden distinguir tres clases: **el cuestionario simple, la entrevista y las escalas sociométricas**.*

Las escalas sociométricas son una forma especial de cuestionario, caracterizada porque las preguntas o las diferentes contestaciones a las preguntas tienen atribuido un valor numérico, lo que permite cifrar cuantitativamente y en cierto modo medir el nivel que alcanza en cada caso la actitud o aspecto investigado. (Sierra Bravo, 1995).

Podemos observar que, en nuestro caso, estamos frente a un **cuestionario simple**, pues los encuestados, previa su lectura, contestan por escrito, sin intervención directa de persona alguna de las que colaboran en la investigación (Sierra Bravo, 1995). Por

otra parte, el tipo de encuesta que utilizaremos, tomada de Goffee y Jones, resulta ser un claro ejemplo de **escala sociométrica**.

Debemos recordar, como premisa principal, que *una encuesta no puede ser mejor que su cuestionario, y que las respuestas no pueden ser mejor que las preguntas* (Sierra Bravo, 1995).

¿Cuáles son los **tipos de preguntas** que podemos hacer?. Desde el punto de vista de la investigación social, **las preguntas** de un cuestionario son la expresión en forma interrogativa de las variables empíricas o indicadores respecto a los cuales interesa obtener información mediante la encuesta. Por otra parte, **las respuestas** son los elementos de variación o categorías de la variable a que se refiere la pregunta.

Las preguntas deben reunir dos condiciones esenciales: las de ser **exhaustivas y excluyentes**.

Los **tipos de preguntas** son múltiples y diversas sus formas de clasificación:

- **según la contestación que admiten del encuestado:** se distinguen entre preguntas cerradas, categorizadas y abiertas. En particular, **las categorizadas** presentan como respuestas una serie de categorías entre las que el encuestado debe elegir.
- **En relación a la naturaleza del contenido:** de identificación, de hecho, de acción, de información, de intención, de aspiraciones, de opinión, de expectativas ante el futuro, y de **motivaciones, creencias y actitudes**.
- **Según su función en el cuestionario:** sustantivas, filtro, control, de introducción, amortiguadoras o batería.
- **Según su finalidad:** en preguntas directas e indirectas. Las indirectas pretenden averiguar algo distinto de lo que se desprende de las palabras usadas. (Sierra Bravo, 1995).

En nuestro caso particular, nos encontramos frente al siguiente tipo de preguntas:

- categorizadas.
- Se trata de censar motivaciones, creencias y actitudes.
- Son indirectas, porque mediante las preguntas indicadas en la encuesta se trata de averiguar dos características de una comunidad, sin explicitarlo claramente en las preguntas.

Existen algunas **reglas para la formulación de las preguntas**, en particular, las *formuladas por Bowley*:

- *Las preguntas han de ser **relativamente pocas**.*
- *Las preguntas han de estar hechas de tal forma que requieran siempre una **respuesta numérica**.*
- *Las preguntas han de **ser sencillas**.*
- *Las preguntas han de estar hechas de forma que **no levanten prejuicios**.*
- *Las preguntas **no deben ser indiscretas sin necesidad**.*
- *En lo posible, **han de ser corroborativas**.*
- *No deben hacerse preguntas que obliguen a cálculos o esfuerzos de memoria por parte del encuestado.*
- *Redactar las preguntas en forma **personal y directa**.*
- *No presentar las preguntas en forma negativa.*
- *No utilizar sin precisión palabras abstractas.*
- *Formular las preguntas del modo **mas concreto y preciso posible**.*
- *Que, en lo posible, sean cortas.*
- *Elegir las palabras cuidadosamente. (Sierra Bravo, 1995).*

¿Cuales son las etapas para la **preparación del cuestionario**? *La investigación por encuesta debe traducir las variables empíricas sobre las que desee obtener información en preguntas concretas sobre la realidad social a investigar, capaces de*

suscitar respuestas sinceras y claras. Las **etapas** que se pueden distinguir en la preparación del cuestionario son las siguientes:

- *Formulación de hipótesis.*
- *Determinación de las variables a observar con sus dimensiones e indicadores.*
- *Planificación del contenido del cuestionario.*

En cuanto a la **formulación de hipótesis**, se pueden distinguir **tres niveles**:

- *Establecimiento de la hipótesis o hipótesis generales.*
- *Especificación de las hipótesis generales en subhipótesis que las desarrollen y expresen en los distintos aspectos que comprendan.*
- *Consiste en la concepción de lo que se va a buscar con cada pregunta, de lo que se pretende saber o conocer por su mediación, o sea prever su sentido y utilidad. (Sierra Bravo, 1995).*

En nuestro caso particular, **la hipótesis general** relacionado con la encuesta, es que la misma nos permitirá discriminar entre una de las cuatro tipologías culturales planteadas. Las **subhipotesis** son las posibles tipologías en las cuales podemos concluir una vez evaluado el resultado de la encuesta. En cuanto a lo que se busca con cada pregunta, en todos los casos estamos midiendo en forma indirecta los niveles de **sociabilidad y solidaridad** de la población bajo estudio.

¿Cuales son los **elementos accesorios al cuestionario** ?:

- *La carta dirigida al encuestado solicitando su cooperación y agradeciendo sus respuestas.*
- **Las instrucciones para cumplimentar el cuestionario.** (Sierra Bravo, 1995).

¿Que pasa con las encuestas no contestadas, con la **no respuesta**?. *Puede se que el encuestado **no este familiarizado con la cuestión**, o significar una evasiva*

intencional, cuando se trate de preguntas en la que los encuestados suponen que las respuestas que den pueden ir en detrimento suyo. (Sierra Bravo, 1995).

Respecto a esto último, quisiera comentar que en una prueba del instrumento de encuesta realizado sobre un grupo de integrantes de la Base Aérea Militar Mar del Plata, me encontré con algunos casos de no respuesta que pueden ser calificados como **evasiva intencional**, a causa, según creo, de una insuficiente explicación de los motivos y uso posterior de los resultados de la encuesta. Esto refuerza, por otra parte, la necesidad de una carta al encuestado donde estas cuestiones estén claramente formuladas.

Para terminar, haremos algunos comentarios sobre **la ética de la investigación por encuesta**, partiendo de la base que *el investigador social no tiene derecho a inmiscuirse en la vida de las personas, sin su conocimiento y aceptación totalmente consciente y libre. De esto derivan las tres exigencias éticas básicas en la encuesta:*

- *Que se informe a los encuestados del origen, razón de ser, entidad que promueve la encuesta, su objeto y finalidad, utilización de los datos y, en general, de todos los aspectos que pueden influir en su participación.*
- *Que se respete la plena libertad de los encuestados de participar o no en la encuesta y de abandonarla en cualquier momento.*
- *Que se haga con los datos el uso autorizado por los encuestados, y se observe rigurosamente en todo lo demás el secreto de las respuestas y el anonimato de los informantes.* (Sierra Bravo, 1995).

9.4 Definición de los estratos de la muestra.

Partimos de la base de establecer que serán sujetos de nuestra encuesta, aquellas personas a las que podemos considerar que desarrollan su trabajo dentro de la Universidad. De esta manera, encuestaremos a los **docentes** y al **personal no**

docente de la misma, excluyendo a los alumnos, por considerar que son “la clientela” de la organización, y a los graduados, por no desarrollar su tarea específicamente dentro de ella.

Estratos de la muestra docente.

En primer lugar estableceremos dos categorías básicas:

- **Profesor**
- **Auxiliar docente**

De alguna manera, estas categorías nos permitirán, de ser necesario, efectuar algún “corte” por edades, pues podemos presumir que existe una correlación bastante estrecha ente la edad y la jerarquía docente alcanzada, suponiendo que la mayoría de los casos han efectuado una carrera docente normal y progresiva.

Con relación a este mismo aspecto, resulta razonable presumir que la dedicación horaria que tenga el docente tiene alguna importancia, por cuanto la visión que tiene de la organización aquel que hace de ese trabajo su actividad principal, debe ser diferente de aquel para el cual la actividad docente es una ocupación de tipo suplementario.

Desde otro punto de vista, puede definirse otra estratificación:

- **Es investigador.**
- **No es investigador.**

De modo tal de evaluar el comportamiento de **la autoridad** en todo esto, deberíamos clasificar la muestra en cuanto a si:

- **Cumple tareas de gestión.**
- **No cumple tareas de gestión.**

Para terminar con el relevamiento de las cuatro funciones básicas que puede cumplir un docente, nos restaría consultar sobre si el encuestado:

- **Cumple tareas de extensión**
- **No cumple tareas de extensión.**

Otra categoría importante a definir, esta relacionado con la **disciplina de origen** del encuestado. Confirma lo antedicho, lo expresado por Burton Clark en el sentido de que la disciplina es la fuerza predominante en el individuo que pertenece a la organización universitaria. Podríamos categorizar la disciplina, en los términos en que se ha definido en el Programa FOMEC, implementado por el Ministerio de Educación de la Nación:

- **Ciencias Básicas e Ingeniería (CBI)**
- **Ciencias Sociales y Humanas (CSH)**
- **Ciencias Medicas y de la Salud (CMS)**

Un dato que, podemos presumir de la mayor importancia, es **la Facultad** en la cual el docente desempeña su labor principal. Decimos principal, pues hay docentes que trabajan en varias Facultades. De todos modos, dejaremos esto a elección del docente, teniendo en cuenta cual es la Facultad a la cual el se considera perteneciente, pues esto resulta de fundamental importancia en el caso de evaluar la cultura de un grupo humano. La elección de esta categoría también tiene que ver con lo dicho por Burton Clark, en cuanto a que, además de la disciplina, la otra fuerza que moldea a los integrantes de la **profesión académica**, es el **establecimiento** en el cual trabajan.

Estratos de la muestra no docente.

En el caso de la muestra no docente, haremos una estratificación más sencilla que en el caso docente, puesto que consideramos que el elemento fundamental que moldea la cultura de la organización, es el comportamiento del claustro docente. De todos modos, establecemos esta categoría, la de no docentes, para fines esencialmente comparativos, en cuanto a la diferente percepción que, presumimos, tiene de la organización el personal no docente con relación a los docentes.

Una primer clasificación tiene que ver con el:

- **Agrupamiento al que pertenece.**

Una segunda clasificación, pretende conocer la:

- **Categoría en la que revista el agente.**

De similar manera que para los docentes, nos interesa saber:

- **Facultad en la que presta servicios.**

CAPÍTULO 10

LA ENCUESTA

10.1 Introducción.

Ya hemos descrito en el capítulo anterior, cuales serían las características del trabajo de campo que tendríamos que desarrollar para construir el “mapa cultural” de nuestra organización bajo estudio, que es la Universidad de Mar del Plata.

Si analizamos con algún detalle los estratos definidos para la muestra, podemos apreciar que los diferentes “cortes” que podemos efectuar generan una muestra cuyo análisis escapa a los alcances de esta Tesis, dado que, no solo resultaría costosa su implementación, sino que la complejidad del resultado tal vez opacaría algunas de las conclusiones conceptuales que queremos obtener.

Es por ello que nos concentraremos en la realización de un trabajo de campo, mediante la encuesta planteada anteriormente, intentando verificar algunas de las hipótesis que fueron formuladas.

10.2 Elección de la población bajo estudio.

En un capítulo anterior hemos efectuado un trabajo relacionado con la cultura de los investigadores, llamado *Los investigadores en la universidad, ¿un enclave mercenario en una cultura fragmentada?*, en el cual postulábamos que, principalmente, los investigadores constituían un grupo social que respondía a la caracterización de **cultura mercenaria**, dentro de un esquema macroscópico de **cultura fragmentada**.

10.3 Definición de la muestra y su estratificación.

La muestra será definida de la siguiente manera:

- Del universo total de investigadores de la Universidad (tomando como base el listado oficial de la Secretaría de Investigación), elegiremos una muestra.
- De este listado, haremos una primera estratificación, en función de la edad de los individuos, lo cual nos permitirá clasificar en investigadores que llamaremos “**senior**” e investigadores que llamaremos “**junior**”. Los investigadores calificados como “senior” son aquellos que se encuentran categorizados como A o 1 (Decreto 2427/93) en su carrera científica, así como los calificados como “junior” serán aquellos que están categorizados como V (Decreto 2427/93). La edad, por otra parte, en general tiene correlación con la posición en la que se encuentran con relación a su carrera académica. Podemos esperar razonablemente que los más jóvenes se encuentren ocupando los cargos de auxiliares de la docencia, mientras que los mayores es probable que revisten como profesores.
- Otro “corte” posible esta constituido por el sexo de los entrevistados, para lo cual nos aseguraremos que en nuestra muestra elegida al azar tengamos testimonios de hombres así como de mujeres.
- Otro estrato que puede ser de nuestro interés, esta originado en la disciplina de origen de los encuestados. Para ello definiremos dos estratos: aquellos que provienen de las **Ciencias Básicas y la Ingeniería (CBI)**, así como los que provienen de las **Ciencias Sociales y Humanas (CSH)**.

La metodología de la encuesta será la de envío por e-mail.

10.4 Una evaluación macro.

De modo tal de hacer una evaluación de tipo general, tomaremos como objeto específico de observación inicial, a la Facultad de Ingeniería.

Analizaremos a la población de la Facultad como un único estrato, por lo tanto no identificaremos a qué sector ni claustro pertenece el encuestado.

Usaremos la técnica de envío por e-mail, y respuesta voluntaria al azar de los que reciban el requerimiento y decidan contestarlo.

CAPÍTULO 11

TABLA DE COEFICIENTES CORPORATIVOS

11.1 El problema a resolver.

¿Cómo surge la idea de desarrollar esta tabla?. Como ya hemos mencionado anteriormente, la encuesta desarrollada por Goffee y Jones nos permite evaluar en cuál de las cuatro tipologías culturales caracterizadas por ellos, se encuentra nuestra organización.

En estricto sentido, deberíamos decir cuál de las cuatro tipologías predomina, pues también hemos mencionado que no existen organizaciones con tipologías puras.

Por otra parte, ¿qué diferencia habrá entre un grupo mercenario de alta sociabilidad y uno comunal de baja sociabilidad?. Si los puntos de la encuesta se hallan muy cerca de las zonas de frontera de las distintas tipologías, ¿cómo podemos diferenciar de manera más precisa el grado de intensidad de cada una?.

De aquí surge la idea de asignar a cada uno de los puntos del “mapa cultural” cuatro coeficientes que indiquen cuánto influye cada una de las tipologías.

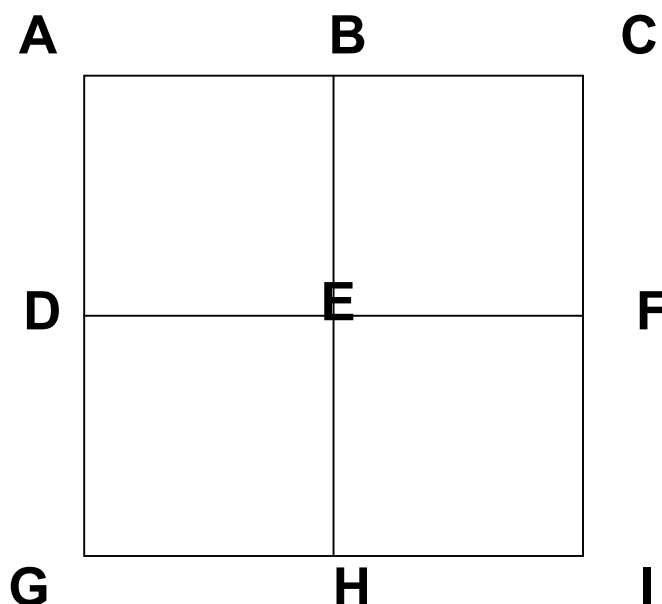
Con esto podríamos resolver la siguiente cuestión: si nos encontramos, por ejemplo, frente a una cultura comunal con valores de SCB (sociabilidad) de 60 y de SDR (solidaridad) de 60, podemos asegurar que es un caso comunal mucho más intenso que si los valores fueran 37 y 37 respectivamente.

¿Cuánto más intenso?. Eso pretendemos responder con los coeficientes. Como el grado de “comunalidad” del caso (37,37) es menor que el del caso (60,60), debe haber algún aporte del resto de las tipologías para completar el 100% del conjunto.

Veamos, para ello, cuáles fueron las premisas principales sobre las que nos basamos para construir la tabla.

11.2 Premisas.

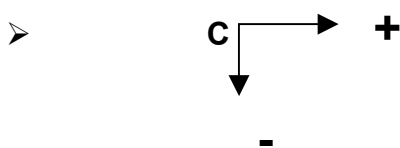
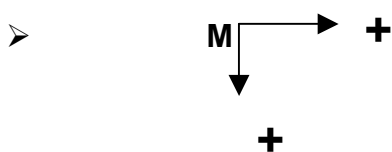
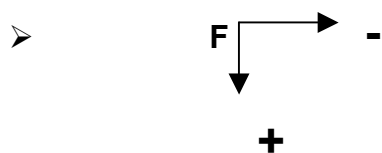
Vamos a partir de la base del esquema de “mapa cultural”, para encontrar algunos valores límite que nos ayuden a establecer una metodología de construcción de la tabla mencionada.

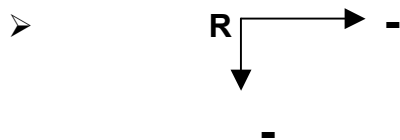


Las premisas que hemos de considerar, son las siguientes:

1. **Punto A:** caracterizado por un valor mínimo de solidaridad (12) y un valor máximo de sociabilidad (60). Por lo tanto, en este caso nos encontraríamos frente a una **cultura en red** pura, a la que le asignamos el coeficiente **R=1**, por lo que en este punto A, el resto de los coeficientes serán nulos: **F=M=C=0**.
2. **Punto C:** caracterizado por un valor máximo de sociabilidad (60) y un valor máximo de solidaridad (60). Por lo tanto, en este caso nos encontramos frente a una **cultura comunal** pura, a la que le asignamos el coeficiente **C=1**. Por las razones antedichas en el párrafo anterior, en el punto C se cumple que: **F=M=R=0**.
3. **Punto G:** caracterizado por un mínimo de solidaridad y un mínimo de sociabilidad, que nos coloca frente a una **cultura fragmentada** pura, asignándole el coeficiente **F=1**, siendo los restantes en este punto: **M=R=C=0**.

4. **Punto I:** caracterizado por una máxima solidaridad y una mínima sociabilidad, lo que describe a una **cultura mercenaria** pura, a la que le corresponde el coeficiente **M=1**, siendo los restante: **F=R=C=0**.
5. **Punto B:** a lo largo de todo el segmento **AC**, se verifica que la sociabilidad es máxima, por lo que nos encontramos en una línea donde predominarán las culturas **en red y comunal**. Puesto que en el punto A se cumple que **R=1 y C=0**, y en el punto C tenemos que **C=1 y R=0**, podemos asumir que en el punto B: **C=R=0.5** mientras que **F=M=0**, valor que se verifica a lo largo de todo el segmento AC.
6. **Puntos D, F y H:** por las mismas razones esgrimidas en el punto anterior, en el punto D se cumple que: **F=R=0.5 y M=C=0**. En el punto F: **M=C=0.5 y F=R=0**. En el punto H: **F=M=0.5 y R=C=0**.
7. **Punto E:** este punto se caracteriza por tener los valores de sociabilidad y solidaridad centrales (36,36), por lo que podemos decir que no responde a ninguna de las tipologías definidas, o lo que es equivalente, están las cuatro igualmente representadas. Por ello, en este punto: **F=M=C=R=0.25**.
8. Si partimos de un punto cualquiera del plano, veamos hacia donde crecen y decrecen los distintos coeficientes:





Con estas premisas, podemos construir, entonces, una tabla que nos indicará cuál es el contenido de cada una de las cuatro tipologías definidas que corresponde a cada uno de los puntos del mapa cultural.

Por supuesto que con esto no pretendemos reducir a una cuestión meramente numérica el comportamiento del grupo humano bajo estudio. Muy lejos de ello, el concepto de coeficiente corporativo pretende, modestamente, ser un indicador que nos sirva no solo para el análisis de la cultura de las organizaciones, sino también para el diseño de los cambios culturales.

En este caso, partiendo de un punto del mapa cultural resultante del diagnóstico, podremos planear una migración que nos permita aumentar o disminuir aquellos coeficientes que sea menester modificar.

Por todo esto, despejada la posible interpretación de estar reduciendo el comportamiento humano a cuestiones numéricas, concluimos en el valor que como indicador tienen los coeficientes corporativos.

CAPÍTULO 12

ALGUNOS CONCEPTOS ESTADÍSTICOS VINCULADOS A LA ENCUESTA.

12.1 Introducción.

En este capítulo intentaremos describir las herramientas estadísticas que hemos utilizado para desentrañar el comportamiento del grupo humano bajo estudio.

Por supuesto, tal y como ya hemos dicho para los coeficientes corporativos, estos valores numéricos son solo indicadores del comportamiento global, no pudiéndose pretender excesiva precisión en el pronóstico.

Pero, a pesar de ello, veremos que surgen algunas relaciones que nos permiten descubrir tendencias y conceptos que subyacen en la complejidad de la cultura de la organización.

12.2 Resultados de las muestras.

Todos los análisis de las encuestas comienzan con una tabla donde se transcribe el resultado de las muestras tomadas.

Esto queda presentado en forma de una tabla donde aparecen pares de valores, uno de ellos correspondiente al índice de solidaridad, y el otro al índice de sociabilidad.

12.3 Series de frecuencia.

A partir de la tabla de resultados de las muestras, podemos construir las series de frecuencia correspondiente.

Ello nos permite, entre otras cosas, poder interpretar los valores centrales que calcularemos para cada una de ellas.

12.4 Valores centrales.

El primero de los valores calculados es el **promedio**. Cabe aclarar que este promedio solo tiene un valor indicativo, pues estaríamos interpretando que el promedio representa a un solo integrante del grupo que sintetiza en él el valor promedio de ambos índices (solidaridad y sociabilidad).

Pero para nuestros fines esta idea puede llegar a confundirnos, pues el grupo humano no se comportará como el promedio, sino que su comportamiento surgirá de la interrelación de los individuos que tienen cada uno de ellos su propio par de valores de solidaridad y sociabilidad.

Y esto es así pues resulta claramente diferente un grupo que tiene un promedio resultante de una concentración de valores muy poco dispersos de aquel que tiene el mismo promedio como resultado de valores que difieren mucho entre sí.

Es por ello que nos pareció útil calcular también el **modo o moda** de la serie. En este caso estaremos destacando el valor más frecuente de la serie, lo cual nos indica cuál es el valor que se encuentra más representado en la serie de datos obtenida.

Esto nos permite hacer una primera identificación del tipo cultural que representa el promedio o el modo.

12.5 Coeficiente de correlación lineal.

Resulta de utilidad poder analizar si los puntos obtenidos en la muestra bajo análisis tienen algún grado de correlación, y cuantificarlo.

Esto indica, en síntesis, si a incrementos en los valores de solidaridad corresponden consecuentes incrementos en la sociabilidad (lo que resulta en coeficientes de correlación lineal positivos) o corresponden a disminuciones en la sociabilidad (lo que correspondería a coeficientes de correlación negativos).

Estamos eligiendo como modelo de correlación la correlación lineal. Luego, una serie de puntos que se alinearan perfectamente a lo largo de una recta tendrían un coeficiente de correlación lineal igual a la unidad.

En nuestro caso particular, el coeficiente no solo nos indica como responde la sociabilidad a las variaciones de solidaridad, sino también nos está diciendo, juntamente con el valor de covarianza de la distribución, en qué cuadrantes se concentra principalmente nuestras muestras.

Quiero decir que si el coeficiente de correlación es positivo y cercano a la unidad, esto nos estaría indicando que las muestras se distribuyen principalmente en el cuadrante fragmentado y en el comunal.

Si el coeficiente fuera negativo, las muestras se estarían distribuyendo entre el mercenario y el cuadrante en red.

Por supuesto esto es así si la covarianza de la distribución es suficientemente alta, pues, de lo contrario podríamos estar en presencia de una tipología cultural con un alto grado de pureza.

12.6 Varianza y covarianza.

Hemos calculado los valores de varianza de ambas características (sociabilidad y solidaridad), de modo tal de poder evaluar en que medida los resultados se encuentran más o menos dispersos con relación al promedio.

La covarianza permite hacer el mismo análisis para los pares de valores. Podemos, con ese cálculo, evaluar en qué medida los puntos del plano están concentrados alrededor del promedio o más o menos dispersos.

Valores altos de covarianza, acompañados con coeficientes de correlación lineal cercanos a la unidad, nos indican que estamos en presencia de dos tribus corporativas que coexisten en la organización. Y este es un dato de singular importancia.

En los casos en que detectamos estas tribus principales, hemos calculado en forma individual los promedios, las varianzas y las covarianzas de las mismas, para sacar algunas conclusiones que enumeraremos oportunamente.

12.7 Coeficientes corporativos.

En función del promedio obtenido, y exclusivamente con valor ilustrativo, hemos buscado en la Tabla de Coeficientes Corporativos el valor de los mismos para dicho punto del plano cultural.

En algunos casos “fronterizos”, del análisis más fino de los índices podemos encontrar algunas interpretaciones diferentes de las que surgen de los promedios.

12.8 Casos por tipología.

Hemos construido, para la mayoría de los casos, un diagrama circular que representa el promedio de casos que corresponde a cada una de las cuatro tipologías definidas.

Esto nos permite evaluar a simple vista, qué probabilidad tenemos en encontrar un individuo de una tipología determinada.

El análisis de casos por tipología, nos permite apreciar qué cantidad de individuos representan a cada tipología, mientras que el análisis de coeficientes corporativos nos permite apreciar qué ingredientes de cada tipología tiene un individuo caracterizado como promedio.

Como ocurre en la mayoría de los casos, las conclusiones surgen de la evaluación combinada de varios indicadores, no del análisis de uno solo de ellos.

12.9 Porcentual de atributos.

En esta parte, hemos evaluado a partir de los casos por tipología, qué porcentaje de los individuos tiene alta o baja sociabilidad y alta o baja solidaridad.

Esto nos permite hacer una evaluación macroscópica de cuál será el “clima corporativo” imperante en la organización.

12.10 Algunas ideas finales.

Como ya hemos dicho, estos valores estadísticos solo sirven a los fines indicativos.

Por tratarse de una actividad humana, la evaluación de la cultura no puede centrarse exclusivamente en la obtención de algunos valores numéricos que la caractericen, pero es innegable que estos valores nos marcan algunos rumbos útiles para el análisis cualitativo que será imprescindible.

La cuestión es que sobre el análisis cualitativo se ha trabajado bastante por parte de los diversos especialistas en este tema, siendo el enfoque cuantitativo, a mi entender, más novedoso.

CAPÍTULO 13

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS.

13.1 Introducción.

En esta parte, expresaremos los resultados y las conclusiones obtenidas de cada una de las encuestas.

El objetivo central de nuestro trabajo fue el de evaluar la cultura organizacional de la Universidad Nacional de Mar del Plata.

Una vez tomada la decisión de hacer un trabajo exploratorio, dadas las dificultades que presentaba el hacer la estratificación necesaria, con relación a los alcances de este trabajo, se debió decidir sobre qué poblaciones trabajar.

Para ello, he tomado una población testigo para probar el instrumento de evaluación.

Esa muestra, no perteneciente al medio universitario, fue tomada en la **Base Aérea Militar Mar del Plata**, en el marco de un Seminario sobre Sociología de las Organizaciones coordinado por mi.

En cuanto a las poblaciones evaluadas dentro del ámbito universitario, ellas fueron:

- ✓ **Facultad de Ingeniería:** encuesta enviada por e-mail dentro del listado interno de la Facultad. El objetivo era relevar el mapa cultural de dicha Facultad, sin hacer estratificaciones de ningún tipo.
- ✓ **Investigadores de la Universidad Nacional de Mar del Plata:** esta encuesta también fue enviada por e-mail a dos poblaciones definidas: los investigadores categorizados como I o A (Senior) y los categorizados como V (Junior). A los fines del análisis por estratos se les consultó a los encuestados sobre su sexo y la disciplina que desarrollaban (Ciencias Básicas e Ingeniería o Ciencias Sociales y Humanas). También se les consultó sobre la Facultad donde desempeñaban sus tareas.

- ✓ **Universidad Nacional de Mar del Plata:** se trató de fusionar los resultados de la encuesta de la Facultad de Ingeniería junto con la encuesta a los investigadores, para con ello hacer una población bajo estudio que pertenece a la Universidad de Mar del Plata.
- ✓ **Universidad Tecnológica Nacional Regional Avellaneda:** en este caso se trató de encontrar una muestra testigo del ámbito universitario, que nos permitiera comparar resultados con lo obtenido para la Universidad local.

A continuación, pasaremos a describir los resultados obtenidos y, de ser posible, sacar algunas conclusiones comparativas.

13.2 Caso 1: Base Aérea Militar Mar del Plata.

Aspectos generales.

Es conocido el caso de las Fuerzas Armadas, como organizaciones que mutan su tipología cultural, ya sea que se encuentren operando en tiempo de paz, o en su función esencial que es la guerra.

En este caso, por supuesto, estamos analizando a la institución en tiempo de paz, donde afloran los aspectos burocráticos y normativos que nos hubieran permitido pronosticar que nos encontraríamos con una **organización en red**, pero no fue así.

Sí surgía claramente del análisis del ambiente organizacional, que podríamos encontrarnos en un ámbito de alta sociabilidad, cuestión que se puede apreciar en la importancia que se le da al saludo y presentación en dicha organización, así como a los lazos extralaborales que se establecen entre los integrantes, aún una vez retirados del ejercicio militar activo (Círculos de Oficiales y Suboficiales, invitaciones a actos conmemorativos, Mutuales, reuniones de camaradería, etc.).

También abonaba este pronóstico la existencia de células integradas por aquellos que egresaron en la misma promoción de los institutos de formación de la Fuerza Aérea.

Estas células constituyen en sí una verdadera estructura de poder e influencia informales tanto o más poderosa que la estructura formal.

Otra razón por la que se podía presumir el encontrar altos niveles de sociabilidad, estaba dada por el hecho de que la mayoría de los integrantes de la organización provienen del interior de nuestro país, y dentro de la organización existe un espíritu religioso que la impregna (la invocación a la Virgen de Loreto, patrona y protectora de la Fuerza Aérea Argentina).

Desde otro punto de vista, el líder de este tipo de organizaciones no solo se ocupa de las cuestiones laborales de sus subordinados, sino también de su bienestar personal, cuestión que es inculcada en la formación del conductor militar, y que pareciera orientar a la organización **hacia las personas**.

Conclusiones principales:

- Contrariamente a lo que podía suponerse, los valores de solidaridad tienen un promedio bastante elevado (42.96) y un valor de modo de 45. La razón de esto podemos encontrarlo en el sentido de misión que embebe a toda la organización. La idea de que ellos están para defender un valor de alta importancia simbólica: la Patria, y que estarían dispuestos a dar la vida por ello. Más allá de que los problemas presupuestarios han hecho de que los que pertenecen a la organización debieron encontrar, en muchos casos, trabajos alternativos para mejorar sus ingresos, existe un fuerte sentido de que persiguen una elevada misión. Solo 3 de los 24 casos analizados tienen valores de solidaridad por debajo de la frontera de 36. Esto nos lleva a observar que un importante porcentaje del 88% de los casos refleja en sus respuestas altos niveles de solidaridad.

- En lo que hace a la sociabilidad, la cuestión se presentó más cercana a lo previsto. Esto se refleja en el promedio de la sociabilidad (38.21), a pesar de que el valor del modo es solamente 32, cuestión que queda relativizada por lo distribuido de la serie de frecuencias. De todos modos, no es tan marcado el nivel de sociabilidad como lo es el de solidaridad. Posiblemente aquí se esté revelando el aspecto “militar” de la organización, pues aparece lo que se puede prever en tiempo de guerra: la organización mercenaria, fuertemente centrada en el objetivo y en la obtención de resultados (ganar la guerra).
- Si observamos el **mapa cultural** de la organización, podemos descubrir que los puntos de la muestra se encuentran concentrados con un coeficiente de correlación lineal de 0.74, que nos permite asegurar que los puntos se distribuyen alrededor de un “eje comunal-fragmentado”, pero en este caso tenemos muy pocos casos fragmentados (2) y algunos casos (7) levemente mercenarios.
- Lo anterior queda claramente revelado en el cuadro de **porcentaje de casos por tipología**, que nos indica que un 59% de los integrantes pertenecen a la tribu comunal y un 29% a la tribu mercenaria, con un bajo porcentaje (8%) de casos fragmentados. Creo que, de todas formas, el alto nivel de solidaridad provocado por el sentido de misión que impera en la organización, provoca que la convivencia entre tribus sea posible, y no demasiado conflictiva. El bajo nivel de fragmentación, inserto en una cultura básicamente comunal, nos asegura un clima organizacional razonablemente pacífico.
- El valor de los **coeficientes corporativos** del promedio de la población, nos demuestra un predominio del ingrediente comunal, y del mercenario

(aunque más leve que el anterior), con algún condimento de cultura en red y una mínima proporción fragmentada.

Conclusión general: nos encontramos frente a una organización en la que coexisten, sin demasiado conflicto, dos tribus corporativas principales (comunal y mercenaria). Esta coexistencia está sostenida fundamentalmente por los altos niveles de sociabilidad reinantes. Por otra parte, el alto valor de solidaridad, producto del importante sentido de misión organizacional, estimula la realización de ritos corporativos (actos conmemorativos), el homenaje a los héroes organizacionales (caso Jorge Newbery, o los caídos en el conflicto de Malvinas) y una exaltación de la historia y la tradición aeronáutica, que les da a sus integrantes, más allá de la tribu corporativa a la que pertenezcan, un elevado sentido de pertenencia que los retiene en la organización, más allá de los problemas presupuestarios, y de condiciones de trabajo, que degradan su funcionamiento. En apretada síntesis, si recordamos la consigna de las culturas comunales: *somos una familia*, en este caso se cumple estrictamente: **pertenecen a la familia aeronáutica.**

ENCUESTA B.A.M. MAR DEL PLATA

<i>Resultado de las muestras</i>	
SDR	SCB
47	43
45	43
44	37
53	47
45	44
42	39
45	46
57	47
55	49
44	40
41	44
41	43
53	37
46	37
44	36
38	32
45	32
37	36
38	32
38	31
38	32
34	26
27	25
34	39

<i>Serie de frecuencia</i>			
SDR	frecuencia	SCB	frecuencia
27	1	25	1
34	2	26	1
37	1	31	1
38	4	32	4
41	2	36	2
42	1	37	3
44	3	39	2
45	4	40	1
46	1	43	3
47	1	44	2
53	2	46	1
55	1	47	2
57	1	49	1

<i>Valores centrales</i>			
	SDR	SCB	
Promedio	42.96	38.21	COMUNAL
Modo	45.00	32.00	

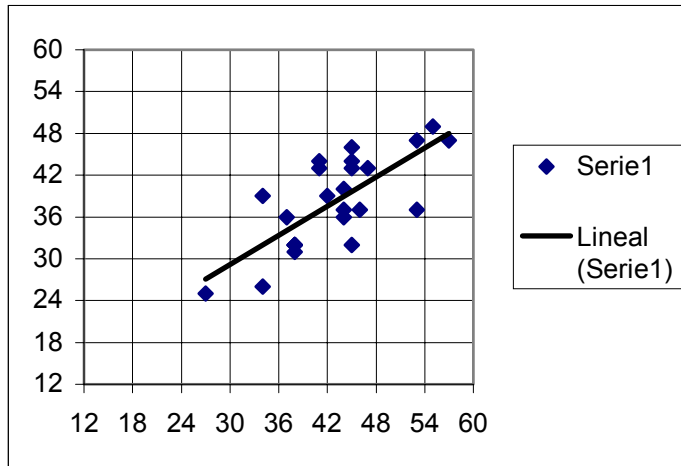
<i>Coefficientes</i>		
Correlación lineal		0.74
Coefficientes corporativos		
I.Fragmentado	16%	0.16
I.Mercenario	30%	0.30
I.Comunal	35%	0.35
I. en Red	19%	0.19

<i>Casos por tipología</i>	
F	2
M	7
C	14
R	1

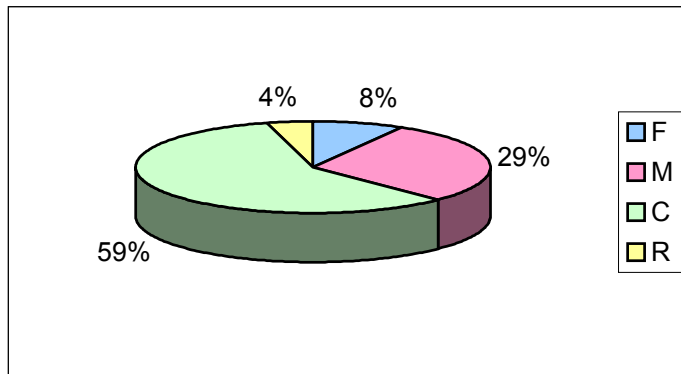
<i>Porcentual de atributos</i>	
Alta SCB	63%
Alta SDR	88%
Baja SCB	37%
Baja SDR	12%

GRÁFICOS

Mapa cultural



Porcentaje de casos por tipología



13.3 Caso 2: Universidad Tecnológica Nacional – Regional Avellaneda.

Aspectos generales.

La Universidad Tecnológica Nacional es una Universidad pública que tiene la especial característica de encontrarse distribuida a lo largo de todo nuestro país, con alrededor de 30 Regionales.

Elegí como población testigo la Regional Avellaneda, pues soy docente contratado de dicha regional, por lo que pude apreciar en mis visitas que el clima imperante en la organización difería bastante de lo que yo conocía en la Universidad local. Fue por ello que quise comprobar si estas diferencias se veían reflejadas por el instrumento que estoy utilizando, en una aplicación más cercana al objeto de nuestro estudio.

En este caso, mi impresión inicial fue bastante corroborada por los resultados de la muestra tomada. Desde el comienzo de este estudio, surgían indicios de que en este caso la tipología predominante sería la **comunal**.

Los altos niveles de sociabilidad pueden “palparse” en el trato que se dispensan los integrantes de la organización. Y también pude palparlo yo mismo en mi condición de profesor visitante.

Tuve la curiosa oportunidad de compartir el dictado de un Seminario con el primer egresado de dicha Regional quien, a pesar de su edad, es altamente considerado por sus colegas y, de hecho, integra el Consejo Académico de dicha Regional en representación del claustro docente. Esto me hizo pensar en que esta organización podía reconocer en términos concretos a sus héroes organizacionales, a aquellos que ayudaron a construir lo que es hoy dicha Regional.

El alto grado de solidaridad podía presumirse a partir del importante grado de pertenencia que puede observarse entre los que pertenecen a la institución, lo que puede comprobarse por la insistente presencia del logo corporativo, no solo en

carteleras, avisos de contiendas deportivas, etc., sino también en la solapa de muchos de los que desarrollan sus tareas allí.

Por supuesto que estas conclusiones surgen de un análisis exploratorio previo, y debería profundizarse en el análisis de la organización para comprobarlo sin lugar a dudas. Pero, hay algunas características que pueden percibirse claramente, a nivel subjetivo, si el observador analiza a la organización a la luz de los conceptos que hemos desarrollado a lo largo de este trabajo.

Conclusiones principales.

- El alto nivel de solidaridad previsto fue confirmado por la muestra analizada, siendo el promedio de 41.55. El valor del modo se encontró en un valor de 52. Esto podía preverse, dado que, como ya hemos mencionado, los integrantes de la organización sienten un legítimo orgullo de pertenecer a ella. Observando el **porcentual por atributos**, es notable encontrar que un 73% de las respuestas reflejan altos niveles de solidaridad.
- En cuanto a la sociabilidad, el resultado es aún más marcado, en términos del elevado porcentaje de casos que demuestran con sus respuestas índices importantes de dicho atributo. Las respuestas con esta característica, alcanzan un importante valor del 91% de los casos. Este resultado, con un promedio de 41.45 y una moda de 47, ubican claramente las respuestas en el **cuadrante comunal**.
- Si observamos el **mapa cultural**, podremos ver que las respuestas se concentran fuertemente en el cuadrante mencionado, con un valor de **coeficiente de correlación lineal de 0.61**, que ubica la

gran mayoría de los casos en un eje **comunal** con una pequeña inserción en el cuadrante **en red**.

- El **porcentaje de casos por tipología**, confirma un importante porcentaje de casos comunales (64%), junto con un apreciable 27% que representa a la tribu en red. Por otra parte existe un escaso 9% de casos mercenario (en realidad 1 solo caso de la muestra tomada) y, en lo que constituye un dato sobre el que volveremos más adelante, no hay ninguna respuesta que revele un comportamiento fragmentado.
- Analizando las **medidas de correlación**, vemos una dispersión de la solidaridad apreciablemente mayor que la dispersión de la sociabilidad. Esto se debe a la existencia de casos con altos valores de solidaridad (índice 52). De todas formas, la covarianza se mantiene en un valor de 16.39, debido a la baja dispersión del atributo sociabilidad.
- En el caso del análisis mediante los **coeficientes corporativos**, introducimos un método diferente al utilizado en el caso de la Base Aérea Mar del Plata. Además de calcular el valor de los coeficientes para el **integrante promedio** de la organización, concepto de discutible validez pues ese promedio puede alcanzarse con valores individuales muy dispersos con relación a ese valor, calculamos el **promedio de los coeficientes corporativos** de cada uno de los casos, lo que refleja el promedio de los atributos de los casos reales. Ambas medidas, mucho más marcado en el caso del promedio de los coeficientes, confirmó una alta incidencia del “condimento” comunal (entre el 38% y el 40%) y

una incidencia del 22% de la cultura en red. Es importante destacar que, por la particular ubicación de algunos de los puntos del mapa cultural, comunales pero cercanos al cuadrante mercenario, el coeficiente mercenario alcanza un nada despreciable valor del 23%, cuestión que no es revelada por el análisis de casos por tipología.

- Otro enfoque diferente que tuvimos en el análisis de este caso, fue el de analizar en forma particular algunas características de las tribus corporativas principales. La tribu comunal tiene un promedio de solidaridad de 45.14 y un promedio de sociabilidad de 43.29, que lo ubica en un punto no demasiado alejado del cuadrante mercenario, de ahí el valor del coeficiente corporativo mercenario, que no lo preveía el análisis de casos por tipología. Los valores de los promedios de la tribu en red (SDR=33.67 y SCB=39) explican la aparición de un valor del 15% en el coeficiente fragmentado, debido a la proximidad de los puntos en red al cuadrante fragmentado. La covarianza de la tribu comunal es de 10.53, cuestión sobre la que también volveremos más adelante, y la covarianza de la tribu en red tiene un bajo valor de -2, con la particular característica de ser negativo. Eso se debe a que en los casos en red, cuando aumenta la solidaridad de 31 a 34 la sociabilidad disminuye de 41 a 37 para volver a aumentar a 39 cuando la solidaridad se eleva a 36.

Conclusión general: se trata de una organización donde predomina claramente la tribu comunal. A pesar de que un análisis más fino revela la incidencia de las otras culturas, se da el particular fenómeno de que los casos en red refuerzan los

altos niveles de sociabilidad de la cultura predominante, y la incidencia mercenaria, que indican los valores de los coeficientes corporativos, refuerzan la característica de alta solidaridad que las culturas comunales poseen.

El bajo nivel de fragmentación es un dato que hay que tener muy en cuenta, pues si nos encontráramos frente a un importante número de casos fragmentados, esto nos revelaría una tensión entre dos culturas con atributos exactamente contrarios, que podría resultar en una fuente de conflictos a lo largo de toda la organización.

Podemos observar que el análisis estadístico efectuado, nos revela indicadores que coinciden con la apreciación que el observador tiene de la organización. Nos encontramos en un lugar donde los altos niveles de sociabilidad generan un clima de trabajo saludable y los importantes valores de solidaridad, alcanzados por algunos de los casos de la encuesta, parecen revelarnos un importante sentido de pertenencia de aquellos que desarrollan su trabajo en dicha organización.

Así como lo expresamos para el caso de la Base Aérea Militar Mar del Plata, en el caso de la Universidad Tecnológica Nacional Regional Avellaneda, parece confirmarse el lema de las organizaciones comunales, pudiendo decir que los que desarrollan sus tareas en ese lugar se sienten pertenecientes a la familia de la UTN.

ENCUESTA UTN AVELLANEDA

<i>Resultado de las muestras</i>	
SDR	SCB
49	39
52	47
37	42
43	43
39	38
52	47
44	47
31	41
36	39
34	37
40	36

<i>Series de frecuencia</i>			
SDR	frecuencia	SCB	frecuencia
31	1	36	1
34	1	37	1
36	1	38	1
37	1	39	2
39	1	41	1
40	1	42	1
43	1	43	1
44	1	47	3
49	1		
52	2		

<i>Valores centrales</i>			
	SDR	SCB	COMUNAL
Promedio	41.55	41.45	
Modo	52.00	47.00	

<i>Coeficientes</i>				
Correlación lineal		0.61		
Coeficientes corporativos			Coef. Corporat. (detallado)	
I. Fragmentado	15%	0.15	15%	0.147675
I. Mercenario	25%	0.25	23%	0.234730
I. Comunal	38%	0.38	40%	0.399739
I. en Red	22%	0.23	22%	0.217224

<i>Casos por tipología</i>	
F	0
M	1
C	7
R	3

<i>Porcentual de atributos</i>	
Alta SCB	91%
Alta SDR	73%
Baja SCB	9%
Baja SDR	27%

<i>Medidas de correlación</i>	
Varianza de la SDR	51.0727
Varianza de la SCB	16.8727
Covarianza de SDR y SCB	16.3884

<i>Análisis particular de las "tribus" corporativas</i>			
	Prom.SDR	Prom.SCB	Covarianza
Comunal	45.1429	43.2857	10.5306
En Red	33.6667	39.0000	-2.0000

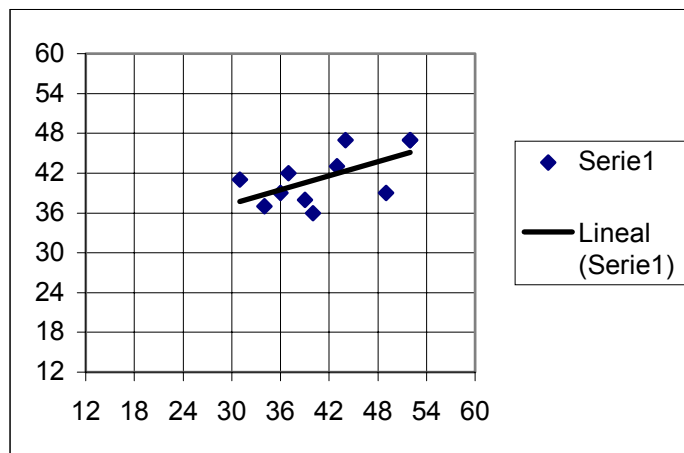
<i>Distancia al punto neutro</i>	
Comunal	11.69
En Red	3.80

ANÁLISIS DETALLADO DE LOS COEFICIENTES CORPORATIVOS

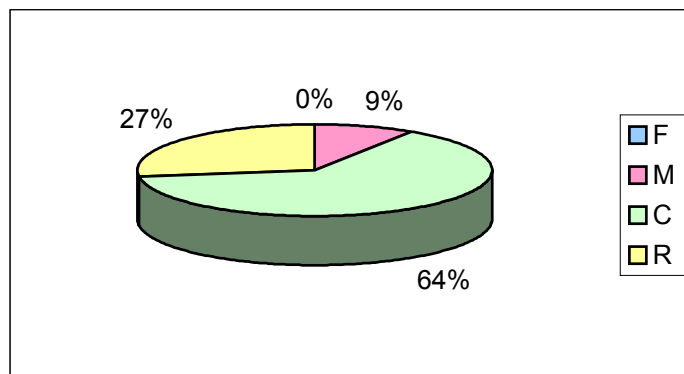
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Promedio
I.Fragmentado	0.1003	0.0451	0.1797	0.1254	0.2005	0.0451	0.0442	0.2391	0.2187	0.2178	0.2083	0.1477
I.Mercenario	0.3372	0.2257	0.1953	0.2287	0.2578	0.2257	0.2257	0.1567	0.2187	0.2187	0.2917	0.2347
I.Comunal	0.4336	0.6076	0.3255	0.4171	0.3047	0.6076	0.6076	0.2391	0.2812	0.2812	0.2917	0.3997
I.en Red	0.1289	0.1215	0.2995	0.2287	0.2370	0.1215	0.1190	0.3650	0.2813	0.2787	0.2083	0.2172

GRÁFICOS

Mapa cultural



Porcentaje de casos por tipología



13.4 Caso 3. Facultad de Ingeniería – Universidad Nacional de Mar del Plata.

Aspectos generales.

La Facultad de Ingeniería, dependiente de la Universidad Nacional de Mar del Plata, es una organización donde podemos decir que coexisten dos Facultades: una destinada a la formación profesional en las diversas ramas de la Ingeniería, con docentes de perfil profesionalista y otra que se parece mucho a una Facultad de Ciencias, con un fuerte sesgo dirigido a la investigación y con docentes – investigadores con importante dedicación a la profesión académica.

Conocí esta Facultad en 1972, en oportunidad de mi ingreso como estudiante de grado, egresé como Ingeniero en 1979, y desde 1974 soy docente de la Casa, así como he cumplido diversas funciones de gestión entre 1984 y 1992.

Esto me da un importante grado de conocimiento del terreno, lo que tal vez sea un problema para el análisis de la cultura, que suele ser opaca para el integrante de la propia organización.

La simple observación del ámbito de trabajo, así como del comportamiento de sus integrantes, nos permite ya presumir la existencia de, por lo menos, dos grupos de distinta tipología organizacional. En particular, esto surge de la percepción de dos poblaciones, una con un alto nivel de sociabilidad, y la otra con un bajo nivel de dicho atributo.

La Facultad de Ingeniería tiene un fuerte sentido de la “independencia” con relación a la Universidad. Esto se ha visto acentuado, incluso, por el hecho de ocupar un edificio fuera del Complejo Universitario. Este fuerte sentido de la autonomía hace que la gente se sienta, en primer término, miembro de la Facultad, y luego integrante de la Universidad en su conjunto. La característica de ese importante nivel de autonomía, es que puede exacerbar el individualismo, predominando entonces el comportamiento fragmentado.

Conclusiones principales.

- La solidaridad promedio resultó dentro del campo fragmentado / en red, con un promedio de 31.46. El valor del modo de la distribución de solidaridad resultó de 37, pero con una distribución de frecuencias muy homogénea, por lo que no tiene entonces mayor relevancia. Es notable observar que un importante porcentaje de las repuestas (69%) revela bajos niveles de solidaridad.
- En cuanto a la sociabilidad, el promedio resultó ser de 36, lo cual lo ubica en la frontera de la tipología en red. Un análisis estricto de los promedio, pareciera indicar que nos encontramos frente a una cultura en red, pero como los promedios resultan muy cercanos al punto neutro (36,36) deberíamos hacer un análisis un poco más fino para detectar diferencias más sutiles.
- Al calcular los **coeficientes corporativos**, los valores resultan ser bastante equilibrados, con un ligerísimo predominio de la tipología en red. Es por eso que hicimos un cálculo de los coeficientes corporativos detallados, como el promedio de los coeficientes de cada una de las muestras, lo que nos permite diferenciar un mayor índice para el tipo fragmentado. De todos modos, los índices son muy parejos, especialmente entre los tipos fragmentados, comunal y en red.
- A diferencia de los casos anteriormente analizados, el dato original de esta muestra es la aparición de lo que llamaremos **el factor fragmentado**. Vemos en el mapa cultural que nos encontramos con una distribución de puntos que se encuentran a lo largo de un eje comunal / fragmentado, con bajos niveles de solidaridad (aún

en el caso comunal) y con incursión en el cuadrante en red (pero con altos niveles de solidaridad), destacándose la tribu fragmentada como la de mayor dispersión. La **correlación lineal** de esta distribución se ubica en 0.75.

- En el análisis de **casos por tipología**, nos encontramos con un ligero predominio de los casos fragmentados, pero quisiera destacar dos cuestiones en particular: por un lado la aparición del conflicto comunal – fragmentado, que puede originar tensiones en la organización por tratarse de dos tipos culturales con atributos exactamente opuestos entre sí. Por otro lado, desde el punto de vista de la sociabilidad imperante en la organización, nos encontramos en una situación muy equilibrada entre la muestra de baja sociabilidad y la de alta sociabilidad. Por ello, aunque los casos por tipología se encuentren muy equilibrados entre sí, el dato novedoso lo constituye la aparición de lo que hemos llamado el factor fragmentado.
- En el **análisis particular de las tribus corporativas**, nos encontramos con una población fragmentada de perfil más intenso que el que tienen las tribus comunal y en red. También podemos notar que la tribu fragmentada tiene un valor de covarianza mayor que el de los otros tipos, cuestión sobre la que volveremos en los próximos casos. Con el cálculo de los coeficientes corporativos por tribu, vemos que queda plenamente confirmada esta mayor intensidad de la cultura fragmentada, en comparación con las restantes que hallamos en nuestra muestra.

Conclusión general: Estamos frente a una organización en la que no predomina ninguno de los tipos culturales definidos previamente. Esta situación es confirmada en el análisis detallado por tribu, que nos permite observar la existencia de tres conjuntos culturales definidos: comunal, en red y fragmentado. Los tipos culturales comunal y en red, debido al alto grado de sociabilidad que ambos poseen, pueden convivir, aunque surgirán tensiones con relación al distinto nivel de identidad que poseen, debido a los disímiles niveles de sociabilidad.

En cambio, aparece como novedoso lo que hemos llamado *el factor fragmentado*, el cual provoca una situación de tensión en cuanto al clima corporativo con las tribus comunales y en red, caracterizadas por una alta sociabilidad, Por otra parte, la tribu fragmentada también provocará situaciones disfuncionales, en cuanto al alto grado de individualismo que caracteriza a esta tipología, con las dificultades que ello conlleva para el trabajo en equipo. En términos de slogan corporativos **nos encontramos con un grupo de solitarios en medio de una red de relaciones personales.**

ENCUESTA FACULTAD DE INGENIERIA

<i>Resultado de las muestras</i>		
SDR	SCB	
26	30	30
21	30	30
28	21	21
35	35	35
18	27	27
39	49	49
37	39	39
40	41	41
37	39	39
31	43	43
31	37	37
32	37	37
34	40	40

<i>Serie de frecuencia</i>			
SDR	frecuencia	SCB	frecuencia
18	1	21	1
21	1	27	1
26	1	30	2
28	1	35	1
31	2	37	2
32	1	39	2
34	1	40	1
35	1	41	1
37	2	43	1
39	1	49	1
40	1		

<i>Valores centrales</i>				
	SDR	SCB	EN RED	FRAGMENTADO
Promedio	31.46	36		
Modo	37	30		

<i>Coefficientes</i>				
Correlación lineal		0.746		
Coefficientes corporativos			Coef.Corporat.(detallado)	
I.Fragmentado	30%	0.30	31%	0.306574
I.Mercenario	20%	0.20	20%	0.198184
I.Comunal	20%	0.20	22%	0.223290
I. en Red	30%	0.30	27%	0.266744

F	5
M	0
C	4
R	4

Porcentual de atributos	
Alta SCB	62%
Alta SDR	31%
Baja SCB	38%
Baja SDR	69%

Análisis particular de las "tribus" corporativas			
	Prom.SDR	Prom. SCB	Covarianza
Fragmen.	25.60	28.60	9.64
Comunal	38.25	42.00	2.75
En Red	32.00	39.25	0.00

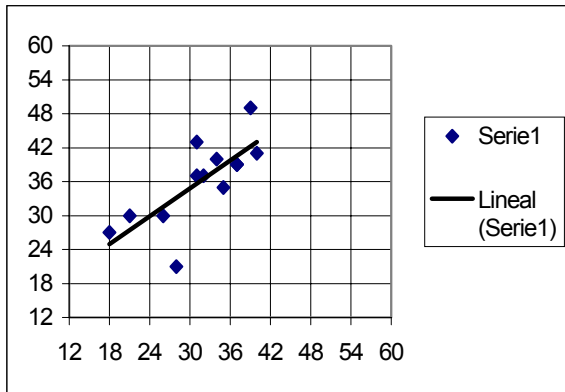
Cálculo de los coeficientes corporativos por tribu			
	<i>Fragment.</i>	<i>Comunal</i>	<i>En red</i>
I.Fragmentado	0.4575	0.1719	0.2552
I.Mercenario	0.1884	0.2031	0.1823
I.Comunal	0.1033	0.3385	0.2344
I.Red	0.2509	0.2865	0.3281

ANÁLISIS DETALLADO DE LOS COEFICIENTES CORPORATIVOS

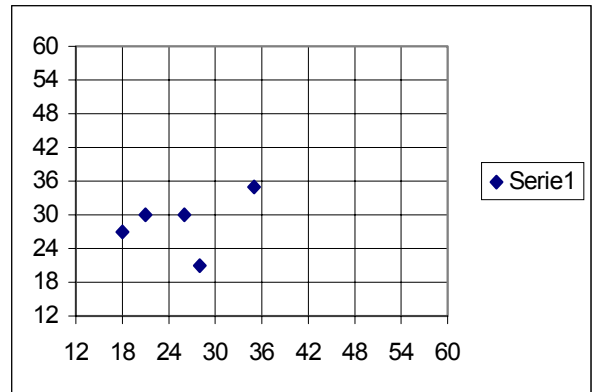
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	Prom.
I.Fragmen.	0.443	0.508	0.542	0.271	0.602	0.100	0.210	0.165	0.210	0.199	0.188	0.280	0.269	0.307
I.Mercenario	0.182	0.117	0.271	0.250	0.086	0.129	0.228	0.231	0.228	0.228	0.228	0.200	0.200	0.198
I.Comunal	0.109	0.070	0.062	0.230	0.039	0.434	0.293	0.352	0.293	0.293	0.293	0.217	0.217	0.223

GRÁFICOS

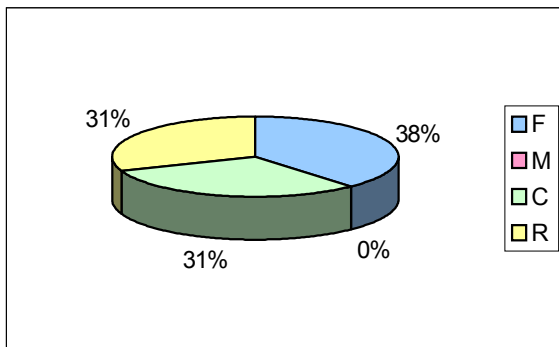
Mapa cultural



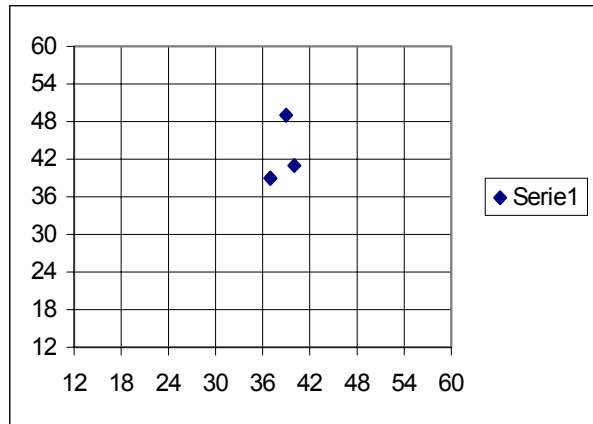
"Tribu" fragmentada



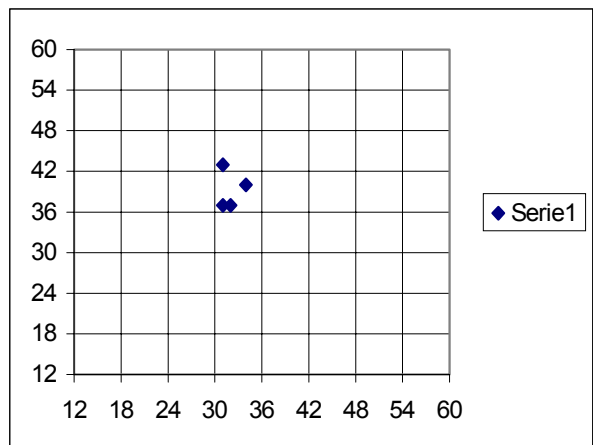
Porcentaje de casos por tipología



"Tribu" comunal



"Tribu" en red



13.5 Caso 4: Los investigadores de la Universidad Nacional de Mar del Plata.

Aspectos generales.

En un capítulo anterior hemos presentado el trabajo **Los investigadores en la Universidad, ¿un enclave mercenario en una cultura fragmentada?**, realizado en el marco de uno de los seminarios de la Maestría, donde postulamos que la actividad de investigación estaría asociada a un tipo cultural mercenario, por su fuerte enfoque hacia los objetivos y su bajo grado de sociabilidad.

En dicho trabajo hemos abundado suficientemente sobre las razones que nos llevaban a presumir dicha hipótesis.

Esperaba, con este trabajo exploratorio, poder confirmarla. Eso no ha sido así, y por ello intentaremos explicar los motivos.

Esta muestra ha sido, a su vez, estratificada de acuerdo a la categoría de investigación del encuestado (según Decreto 2427/93), según el sexo y la categoría disciplinar (Ciencias Básicas e Ingeniería CBI o Ciencias Sociales y Humanas CSH).

Conclusiones principales.

- Aparece claramente, tanto en los resultados generales como en el análisis por estratos, una polarización entre lo comunal y lo fragmentado. A pesar que el número de casos está bastante equilibrado, el análisis particular de cada una de las tribus nos permite observar una fuerte polarización entre el grupo fragmentado (SDR=27.5 y SCB=29.38) y el comunal (SDR=46.29 y SCB=44.29). Esta polarización puede observarse a simple vista en el mapa cultural trazado. Vemos que un 75% de los casos pertenecen a la dupla fragmentado / comunal.
- Si analizamos los coeficientes corporativos de cada una de las culturas predominantes, podemos observar que, tanto la

fragmentada (I.Frag=0.43) como la comunal (I.Com= 0.47), se acercan al 50%, y que los índices de incidencia de la cultura mercenaria rondan el 20%.

- El análisis de porcentaje de casos por tipología nos confirma esta polaridad, arrojando un 40% para la tribu fragmentada y un 35% para la comunal. Además, de este mismo diagrama surge que los casos de alta sociabilidad totalizan un 45%, mientras que los de alta solidaridad alcanzan otro 45%.
- Cuando estratificamos por categoría de investigación, para el caso de los **senior** tenemos que predomina el grupo comunal, con un 56%, sobre el fragmentado, con un 33% de los casos. En este estrato, los casos de alta solidaridad (que caracterizan a la tribu mercenaria de nuestra hipótesis) llegan a un notable 67%. En este estrato pareciera que nuestra hipótesis no estaba tan alejada, salvo que se trataría de una tribu de alta sociabilidad. Cuando analizamos los **junior**, predominan los fragmentados, con un 60% sobre un 30% de los comunales. En este caso, las muestras de alta solidaridad solo llegan a un 30%, desmintiendo claramente nuestra hipótesis de alto nivel de solidaridad (enfoque en el objetivo).
- Cuando hacemos un “corte” por sexo del encuestado, para la población **masculina** tenemos una situación de mucho equilibrio: 37% resulta fragmentado y otro tanto comunal. De modo que, agregando un 13% para mercenario y otro tanto para red, los casos de alta sociabilidad alcanzan un 50% y los de elevada solidaridad también alcanzan un 50%. Con la población **femenina**, nos

encontramos con un predominio fragmentado de un 43% sobre un 33% comunal. Esto nos lleva a que los casos de alta solidaridad lleguen al 41% y los de alta sociabilidad a otro 41%. Con esto, en ninguno de los cortes por sexo se puede confirmar nuestra hipótesis de alta solidaridad.

- Al observar que ocurre por disciplina, los pertenecientes a la **CBI**, presentan un predominio comunal con un 43% frente al 29% fragmentado. Los casos de alta solidaridad llegan a un 57%, presentando un leve acercamiento a nuestra hipótesis, mientras que los casos de alta sociabilidad alcanzan otro 57%. Los que pertenecen a la **CSH**, “militan” mayoritariamente en el “bando” fragmentado (45% frente a un 31% comunal). Los casos de alta solidaridad llegan a un exiguo 39% mientras que los de alta sociabilidad se presentan en otro 39% de los casos.
- Una cuestión me provoca un cierto nivel de incertidumbre: resulta curioso observar que la mayoría de las encuestas fueron contestadas por investigadores provenientes de las CSH. Tal vez en la CBI existe un grado similar de fragmentación, pero el propio bajo nivel de sociabilidad y de solidaridad hacen que los que reciben las encuestas ni siquiera las contesten. Por ello, posiblemente, se observa un predominio comunal. Simplemente porque solo los comunales tienen cierto interés en contestar lo que se pregunta. Fortalece esta sospecha una de las respuestas que recibí de un conocido investigador senior, perteneciente a las CBI, de sexo masculino que no respondió a las consignas, sino que se molestó en escribir textualmente:

*lamento no poder contribuir porque **no pertenezco a ninguna organización**. Ni religiosa, ni política, ni deportiva, ni cultural, ni académica... Es posible que sea una deficiencia mía el no pertenecer a nada, pero me siento muy bien así, no debiendo explicar a nadie el motivo de mis decisiones.....Creo además que (contrariamente a lo que muchos piensan) no soy un **bicho raro** y conozco a varias personas de la universidad que hacen lo mismo. Nosotros no entramos en tu encuesta y pienso que para que tu trabajo sea completo **debería contemplar la posibilidad de no pertenencia a organizaciones**. Creo que esto es una impresionante muestra de un caso fragmentado en estado de máxima pureza. Hasta tal punto es bajo el nivel de solidaridad de este caso, que este encuestado no se considera perteneciente a ninguna organización. Adaptando una frase de los autores de referencia: *es un águila que ni siquiera piensa en la posibilidad de volar en formación*.*

Conclusión general: Con este grupo humano, partimos de la presunción de que nos encontrábamos con una tipología mercenaria, dado que la actividad de investigación parecía estar fuertemente orientada al resultado. Esto solo pudo comprobarse con los investigadores senior. El resto de los resultados no permite asegurarlo para el conjunto tomado como muestra de nuestro universo. En las disciplinas relacionadas con las ciencias básicas y la ingeniería, nos acercamos bastante a niveles de solidaridad importantes. Esto podía preverse, dada la importante tradición que tienen las actividades de investigación fuertemente regladas en dichas disciplinas.

Pero hay un dato que ya observamos, y que vuelve a aparecer en esta muestra. Es lo que llamamos el factor fragmentado. Nuevamente nos encontramos con la dupla fragmentado / comunal, que pareciera ser esencialmente conflictiva por la fuerte contraposición que se presenta en los atributos que hemos analizado en la organización.

Y hay otro hecho que resulta novedoso, y que surge de una de las respuestas a la encuesta. ¿No estaremos en presencia de un poderoso ejército fragmentado, pero que se presenta invisible pues, por las propias cualidades de dicho grupo humano, éste resulta refractario a cualquier instrumento que intente develar su existencia?.

De ser así, estaríamos en un problema, pues la metodología de tramitación de la encuesta (vía e-mail) favorece a aquellos que, debido a su bajo nivel de sociabilidad y solidaridad, no les interesa contestarla.

Es por todo esto que, en trabajos posteriores a esta Tesis, deberíamos desarrollar algún instrumento que permita correr el velo que estaría cubriendo a este grupo fragmentado en las sombras.

ENCUESTA INVESTIGADORES (TOTAL)

<i>Resultado de las muestras</i>	
SDR	SCB
27	19
32	35
19	23
30	28
34	35
22	27
36	34
20	34
42	38
43	41
46	40
43	51
56	51
47	46
47	43
37	33
43	25
34	36
31	37
36	36

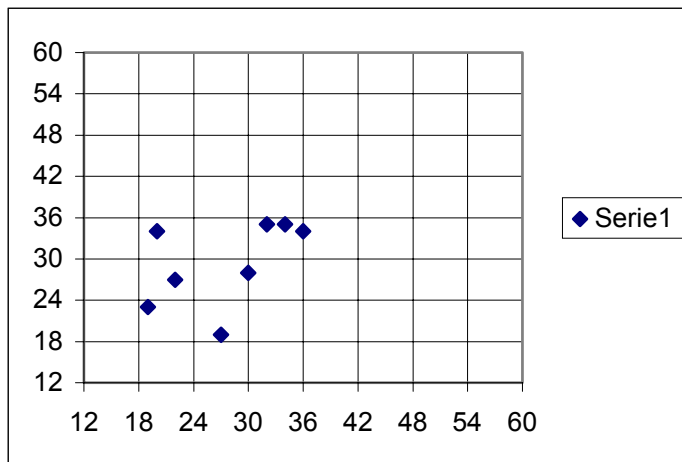
<i>Análisis particular de las "tribus" corporativas</i>			
	Prom.SDR	Prom.SCB	Covarianza
Fragmentado	27.5000	29.3750	16.9375
Comunal	46.2857	44.2857	11.7755

<i>Casos por tipologías</i>	
F	8
M	2
C	7
R	2
N	1

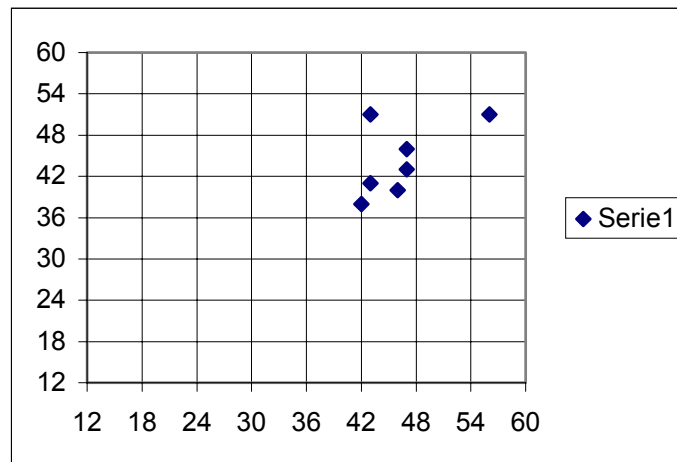
Coefficientes corporativos por tribu organizacional		
	<i>Fragment.</i>	<i>Comunal</i>
I.Fragmentado	0.43055549	0.09722221
I.Mercenario	0.21527774	0.23611107
I.Comunal	0.11805506	0.47222113
I.en Red	0.23611118	0.19444446

GRÁFICOS

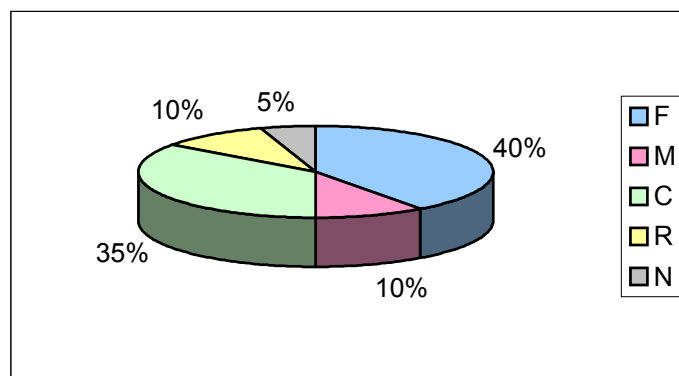
"Tribu" fragmentada



"Tribu" comunal



Porcentaje de casos por tipología



ENCUESTA INVESTIGADORES POR CATEGORÍA

SENIOR	
Resultado de las muestras	
SDR	SCB
42	38
43	41
46	40
47	46
47	43
19	23
30	28
20	34
37	33

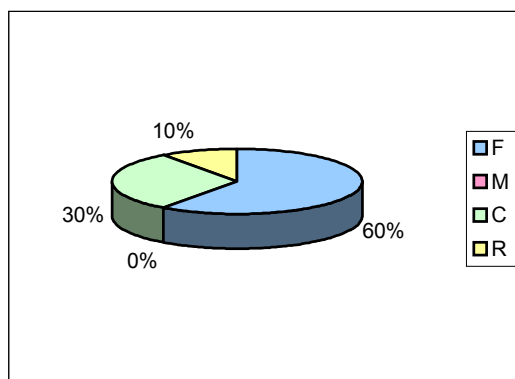
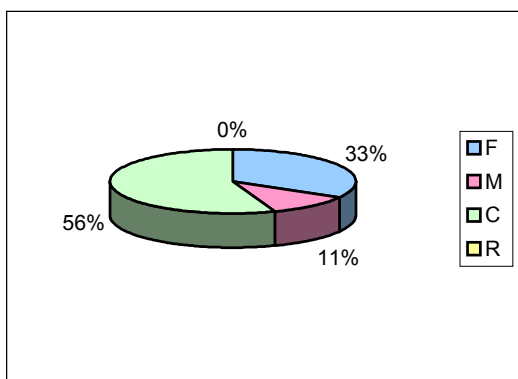
JUNIOR	
Resultado de las muestras	
SDR	SCB
27	19
32	35
36	36
34	35
22	27
36	34
31	37
43	51
56	51
34	36

Covarianzas	
Fragmen.	0.6667
Comunal	4.4000

Covarianzas	
Fragmen.	23.3333
Comunal	57.5556

Casos por tipología	
F	3
M	1
C	5
R	0

Casos por tipología	
F	6
M	0
C	3
R	1



ENCUESTA DE INVESTIGADORES POR SEXO

Resultado de las muestras	
MASCULINO	
SDR	SCB
42	38
43	41
47	43
22	27
36	34
30	28
31	37
37	33

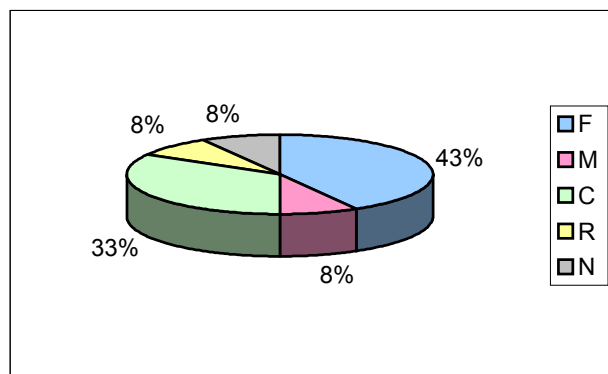
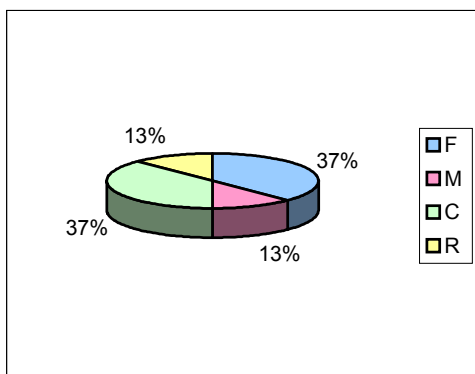
Resultado de las muestras	
FEMENINO	
SDR	SCB
19	23
34	35
32	35
27	19
20	34
43	51
47	46
56	51
46	40
43	25
34	36
36	36

Covarianzas	
Fragmen.	15.7778
Comunal	4.0000

Covarianzas	
Fragmen.	17.1200
Comunal	6.7500

Casos por tipología	
F	3
M	1
C	3
R	1

Casos por tipología	
F	5
M	1
C	4
R	1
N	1



ENCUESTA DE INVESTIGADORES POR DISCIPLINA

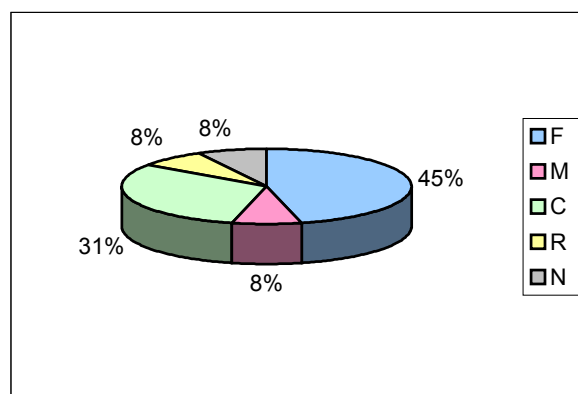
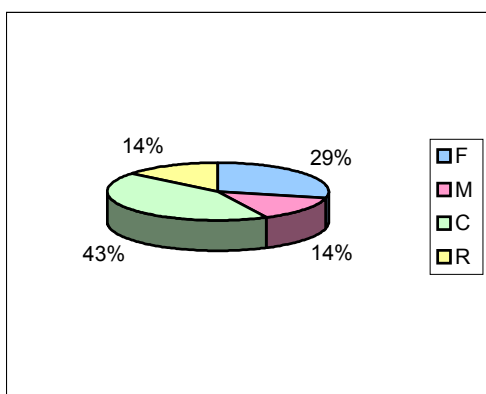
CBI	
Resultado de las muestras	
SDR	SCB
42	38
43	41
47	43
30	28
20	34
37	33
31	37

CSH	
Resultado de las muestras	
SDR	SCB
19	23
34	35
32	35
27	19
22	27
36	34
43	51
47	46
56	51
46	40
43	25
34	36
36	36

Covarianzas	
Fragment.	29.3889
Comunal	6.7500

Casos por tipología	
F	2
M	1
C	3
R	1

Casos por tipología	
F	6
M	1
C	4
R	1
N	1



13.6 Caso 5: La Universidad Nacional de Mar del Plata.

Aspectos generales.

Agrupando los resultados obtenidos para los investigadores y para el relevamiento hecho en la Facultad de Ingeniería, podemos tener un acercamiento exploratorio a lo que resultaría para la Universidad en su conjunto.

Como hemos ya mencionado cuando hablamos del trabajo de campo, la encuesta a la Universidad debería contener una multiplicidad de estratos que haría imposible su realización en el marco de esta Tesis, esperando el autor poder abordar esta cuestión como parte del Plan de Trabajo en esta temática.

En estos días en que estoy escribiendo esta Tesis, puede apreciarse muy claramente cuál es el clima corporativo reinante en nuestra Universidad.

Estamos frente a una organización que parece no poder despegarse de un nivel de conflictividad llamativamente importante. Se puede percibir, para el observador atento, que esta situación ha deteriorado las relaciones personales entre los que forman parte de la organización, generando, a su vez, un importante crecimiento del escepticismo con respecto al destino de la institución.

No es necesario demasiada precisión en la observación para poder percibir una sorda “batalla” entre “unos” y “otros”. ¿Y quiénes son unos y otros?. Pareciera razonable pensar que deben ser los comunales, por un lado, y los fragmentados, por otro. ¿Por qué?. Los comunales, como ya hemos visto, aparecen en todas las encuestas con una presencia nada despreciable. Tal vez esto obedezca a una característica cultural de los argentinos, que hace que en todas las organizaciones exista el “trazo comunal”. Y los fragmentados representan esta exacerbación del individualismo y de la falta de sentido de pertenencia institucional que se “respira” en nuestra Universidad.

Creo que gran parte de lo que surge a la superficie, como la punta de un iceberg, nos está mostrando solo una pequeña parte de un conflicto fragmentado – comunal que se

está desarrollando en lo profundo de la organización, invadiendo todas las actividades y todos los ámbitos institucionales.

Conclusiones principales.

- Si algo caracteriza a los resultados de esta encuesta, es la fuerte paridad que encontramos entre las principales tipologías que están en juego.
- En la distribución de puntos del **mapa cultural**, queda claramente establecido el eje comunal – fragmentado, con un **factor de correlación lineal** de 0.71.
- Los promedios de los **índices de sociabilidad y de solidaridad**, que son, respectivamente 35.71 y 34.42 respectivamente, nos ubican en un punto muy cercano al punto neutro (36,36). El modo, por otra parte, se ubica en 34 y 35 para la solidaridad y la sociabilidad. Como ya hemos dicho anteriormente, esto no significa nada en si mismo si no analizamos la distribución de los puntos en el mapa cultural. Revisando esto, podemos apreciar claramente que nos encontramos con dos agrupamientos muy definidos, el comunal y el fragmentado. Por ello hemos hecho un análisis por separado de ambas tribus.
- Calculando los **coeficientes corporativos** correspondientes al punto promedio, estos dan con una fuerte paridad, representativa de la proximidad al punto neutro del mapa cultural.
- Los casos de alta sociabilidad se encuentran en un 50% de los casos encuestados, y los de alta solidaridad se inclinan levemente al bando fragmentado, con un 40%.

- Si calculamos los **coeficientes corporativos por tribu organizacional**, nos encontramos que para el grupo fragmentado los casos de baja solidaridad llegan al 69% (acumulando fragmentado y en red), y para el bando comunal, los casos de alta solidaridad llegan al 64%. En cuanto a la sociabilidad de los fragmentados, los casos de baja sociabilidad alcanzan un 64% y para los comunales, los casos de alta sociabilidad llegan a otro 64%. Se podría afinar todavía más el análisis si calculáramos el promedio de los coeficientes corporativos para cada una de las muestras de cada una de las tribus predominantes.
- El grado de polarización que tenemos entre las culturas predominantes, puede calcularse echando mano del concepto de **distancia al punto neutro**, definido como *la raíz cuadrada de la suma del cuadrado de la diferencia entre el valor promedio de SCB y el valor neutro (36) y el cuadrado entre el valor promedio de SDR y el valor neutro (36)*. Para el caso de la UTN Regional Avellaneda, para la cultura comunal predominante en ese caso, arrojó 11.69 y para la cultura en red 3.8. Debemos tener en cuenta que el valor máximo que puede alcanzar esta distancia es cuando los promedio alcanzan un máximo de 60, lo que resulta en el valor 33.94. Tengamos en cuenta que el *punto medio* de la distancia se produce cuando tenemos promedios de 48 y 48, respectivamente, resultando en un valor de 16.97. En el caso marplatense, estas distancias resultan, para la cultura fragmentada 11.54 y para la comunal 10.48. Por lo tanto, podemos concluir en que **la polarización cultural es moderada**.

Conclusión general: Nos encontramos frente a una organización en la que están claramente establecidas dos tribus culturales: la comunal y la fragmentada. Ya hemos mencionado la presunción de conflictividad que esta situación produce pues ambos grupos tienen atributos culturales exactamente opuestos.

Seguramente esta situación no pone a la organización en las mejores condiciones para llevar adelante el cambio, pues cualquier iniciativa amenazaría a cualquiera de estas tribus predominantes, cuestión que abordaremos en el próximo capítulo.

¿Cómo se vive en esta organización?. Depende. Si Ud. es un comunal, puede ser que encuentre algunos de los nichos organizacionales sencillamente inhabitables, pues chocará fuertemente con los bajos niveles de sociabilidad que le harán su vida diaria muy difícil y, por otra parte, el bajo nivel de solidaridad reinante le hará imposible abordar alguna tarea con criterio de equipo, pues estará rodeado por un grupo de feroces individualistas defensores a ultranza de su autonomía.

Y si Ud. es fragmentado, también la vida puede hacerse muy difícil si le toca vivir en un nicho comunal. Su exacerbado individualismo le hará muy difícil la integración con un grupo humano que hace de las relaciones personales algo importante, y su autonomía se sentirá permanentemente invadida por los esfuerzos de integración y de identificación con el conjunto que lleva adelante el grupo comunal.

Y esto, ¿cómo se salda?, ¿cómo se hace para que puedan coexistir estos dos grupos humanos tan diferentes?. Bueno, en esto cumple un papel muy importante la autoridad, como mediadora de estos conflictos. Pero, este tema lo desarrollaremos, también, en el próximo capítulo.

Por ello, en el caso de la organización objeto de nuestro estudio, nos encontramos que, además de la aparición del ya mencionado *factor fragmentado*, podemos asegurar que nos encontramos frente a un caso de *fragmentación cultural*.

ENCUESTA UNIVERSIDAD NACIONAL DE MAR DEL PLATA

Resultado de las muestras	
SDR	SCB
26	30
21	30
28	21
35	35
18	27
32	35
27	19
19	23
30	28
34	35
22	27
36	34
20	34
47	43
37	39
39	49
37	39
40	41
42	38
43	41
46	40
47	46
56	51
43	51
32	37
34	40
31	43
31	37
34	36
37	33
43	25
36	36

Series de frecuencia			
SDR	frecuencia	SCB	frecuencia
18	1	19	1
19	1	21	1
20	1	23	1
21	1	25	1
22	1	27	2
26	1	28	1
27	1	30	2
28	1	33	1
30	1	34	2
31	2	35	3
32	2	36	2
34	3	37	2
35	1	38	1
36	2	39	2
37	3	40	2
39	1	41	2
40	1	43	2
42	1	46	1
43	3	49	1
46	1	51	2
47	2		
56	1		

Valores centrales			
	SDR	SCB	FRAGMENTADO
Promedio	34.4193548	35.7096774	
Modo	34	35	

Coeficientes		
Correlación lineal	0.70962866	
Coeficientes corporativos		
I.Fragmentado	27%	0.27126732
I.Mercenario	25%	0.24956593
I.Comunal	23%	0.22959997
I.en Red	25%	0.24956602

Casos por tipología	
F	13
M	2
C	11
R	5
N	1

Porcentual de atributos	
Alta SCB	50%
Baja SCB	50%
Alta SDR	40%
Baja SDR	60%

<i>Medidas de correlación</i>	
Varianza de la SDR	82.06350806
Varianza de la SCB	65.88608871
Covarianza de SDR y SCB	50.53808594

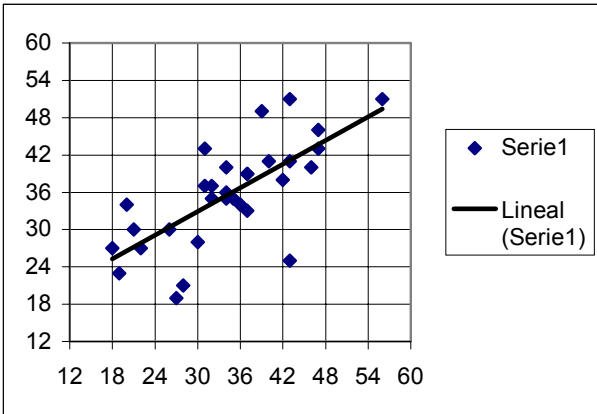
<i>Análisis particular de las "tribus" corporativas</i>					
	Prom.SDR	Prom.SCB.	Varian.SDR	Varian.SCB	Covarianza
Fragmentado	28.3846	30.0769	71.5897	45.7436	34.5858
Comunal	42.0000	42.9091	40.2000	28.2909	18.8182

Coefficientes corporativos por tribu organizacional		
	Fragment.	Comunal
I.Fragmentado	0.4440	0.1254
I.Mercenario	0.2018	0.2287
I.Comunal	0.1107	0.4171
I.en Red	0.2435	0.2287

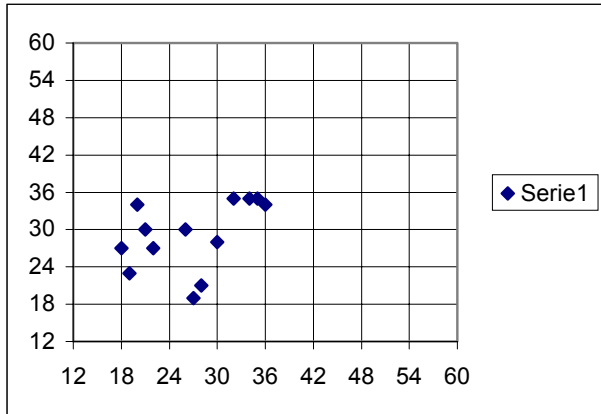
<i>Distancia al punto neutro</i>	
Fragmentado	9.647638
Comunal	9.150712

GRÁFICOS

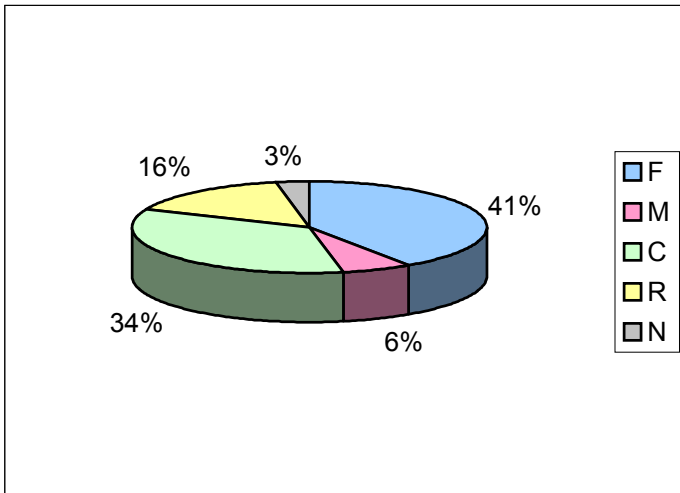
Mapa cultural



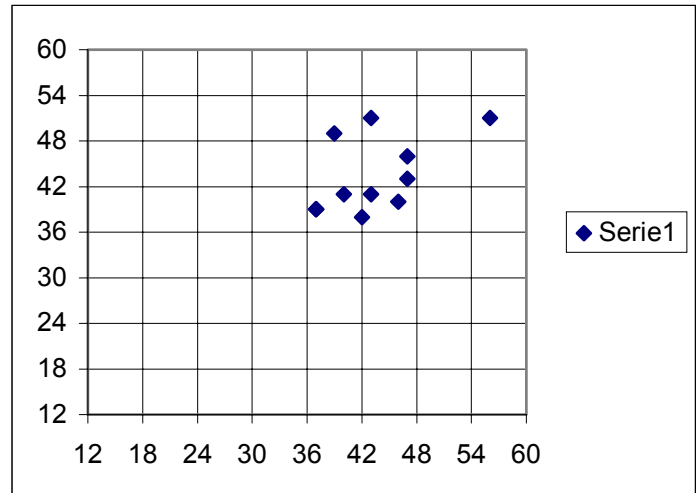
"Tribu" fragmentada



Porcentaje de casos por tipología



"Tribu" comunal



CAPÍTULO 14

LA VISIÓN DE LA AUTORIDAD.

14.1 Introducción.

¿Qué visión tiene la autoridad de la organización?. ¿A qué tribu pertenecen aquellos que tienen poder de decisión?. Me parece que la respuesta a estas preguntas constituye un dato fundamental para poder evaluar la influencia de la autoridad en nuestro esquema multicultural.

14.2 ¿A quién encuestar?.

Para tratar de contestar las dos preguntas del párrafo anterior, ya no “arrojaremos un mensaje al mar”, como fue la metodología utilizada previamente, sino que encuestaremos a **informantes clave** de la organización objeto de nuestro análisis.

Para ello, seleccionaremos un grupo de integrantes de la organización que ocupen algún lugar de decisión (Rector, Decanos, Secretarios, Directores de Departamento).

Por otra parte, y para contextualizar nuestras conclusiones, utilizaremos como población testigo el mismo perfil de encuestado perteneciente a la Universidad FASTA.

Hemos elegido esa organización como testigo por tratarse de otra universidad, en este caso de gestión privada, y porque pensamos que la característica confesional de la misma se verá reflejada en los resultados.

14.3 Resultados de las encuesta a los informantes clave.

Identificaremos los tipos corporativos que corresponden a aquellos que han sido seleccionados para este encuesta.

Universidad Nacional de Mar del Plata.

Fueron realizadas 8 encuestas, resultando la siguiente distribución, desde el punto de vista de las tribus corporativas:

- **7 encuestas pertenecen a la tipología fragmentada**
- **1 encuesta pertenece a la tipología comunal**

Universidad FASTA

Fueron realizadas 4 entrevistas, con la siguiente distribución:

- **3 encuestas pertenecen a la tipología comunal**
- **1 encuesta pertenece a la tipología en red.**

Vemos que en este caso, para la Universidad Nacional de Mar del Plata, vuelve a aparecer de manera contundente lo que llamamos *el factor fragmentado*. Por otra parte, dado que los encuestados fueron seleccionados, y les fue entregada en mano la encuesta para contestar, aparecieron mayor cantidad de respuestas del tipo fragmentado de las que aparecen cuando se envía la encuesta vía correo electrónico, por las razones que ya hemos explicado anteriormente, lo que nos hace confirmar en que, si uno busca suficientemente, aparece un grupo perteneciente a la tribu fragmentada, que de no ser con esta metodología es difícilmente visible.

En el caso de la Universidad FASTA, la cuestión religiosa que impregna a una universidad confesional, parece dotar a sus líderes de una visión completamente diferente de la que tienen quienes dirigen una universidad de gestión pública.

14.4 Comparación de las visiones organizacionales.

Para hacer una comparación lo más reveladora posible, consideremos cada una de las consignas presentadas en la encuesta, y determinemos cuál es la respuesta promedio que dan aquellos que tienen responsabilidades de gestión en la organización objeto del estudio y en la organización considerada como testigo.

Relacionadas con la sociabilidad.

2. La gente que pertenece a su organización siente entre ella aprecio sincero.

UNMDP: *en desacuerdo*

FASTA: *de acuerdo*

Las autoridades de la UNMDP no consideran, en promedio, que el aprecio sea un aglutinante para los integrantes de la organización. Para sus pares de FASTA, si parece serlo, tal vez debido a la componente religiosa que impera.

4. Los que trabajan en su organización se relacionan muy bien y las disputas son poco frecuentes.

UNMDP: *en desacuerdo*

FASTA: *de acuerdo*

Las autoridades de la UNMDP piensan que el medio es básicamente conflictivo, en cambio las de FASTA piensan que la disputa es una cuestión excepcional.

6. La gente se relaciona a menudo en actividades extralaborales.

UNMDP: *ni acuerdo ni desacuerdo*

FASTA: *fuertemente de acuerdo*

Para las autoridades de la UNMDP, esto no está tan claro, en cambio para los pares de FASTA creen firmemente en esto, y seguramente es estimulado desde la autoridad. En particular, conozco una ceremonia informal que se realiza entre las autoridades de esta universidad para fortalecer la camaradería y olvidar las disputas que puedan haber surgido entre ellos.

8. Los miembros de la organización se hacen favores unos a otros porque se aprecian sinceramente.

UNMDP: *en desacuerdo*

FASTA: *de acuerdo*

Es lógico el desacuerdo, para la UNMDP, dado que el aprecio no aparece como un valor organizacional. En cambio para FASTA el acuerdo está relacionado con la afirmación 2.

10. La gente hace amigos por el simple gusto de la amistad, sin otro interés.

UNMDP: *ni acuerdo ni desacuerdo*

FASTA: *entre ni acuerdo ni desacuerdo y de acuerdo*

Para la UNMDP, esto no surge claramente. Para FASTA, nos encontramos entre la duda y el acuerdo, pues pienso que el interés subyacente en las relaciones está unido a la condición humana, más allá del tipo de organización.

12. Los integrantes de la organización se confían entre sí sus asuntos personales.

UNMDP: *ni acuerdo ni desacuerdo*

FASTA: *de acuerdo*

Para la UNMDP, nuevamente, esto no está claro. Para FASTA, la conclusión es consistente con lo anterior, y como se alientan las relaciones personales.

13. Los miembros de esta organización construyen estrechas relaciones a largo plazo. Algún día estas pueden ser de utilidad.

UNMDP: *ni acuerdo ni desacuerdo*

FASTA: *de acuerdo*

En la UNMDP, esto no surge con claridad, en razón de que las relaciones personales no son percibidas como algo a estimular demasiado. Para FASTA, la conclusión sigue en línea con lo anteriormente citado.

15. La gente que pertenece a la organización conoce mucho sobre la familia de sus compañeros.

UNMDP: *en desacuerdo*

FASTA: *de acuerdo*

En una organización de baja sociabilidad, como la UNMDP, es lógico el desacuerdo. Para FASTA, que tiene una importante componente comunal, el acuerdo surge naturalmente.

17. La gente esta estimulada a trabajar en forma flexible, más allá de los horarios y lugares de trabajo.

UNMDP: *ni acuerdo ni desacuerdo*

FASTA: *de acuerdo*

Creo que en la UNMDP esto es muy variable, depende del nicho que estemos analizando. Para FASTA, esto surge con claridad, pues la componente de alta solidaridad asociada a las culturas comunales imponen esta característica.

19. Para conseguir algo en esta organización se debe recurrir a las relaciones personales con otros miembros de la misma.

UNMDP: *de acuerdo*

FASTA: *ni acuerdo ni desacuerdo*

Es curioso observar que, aunque en la UNMDP no parecen ser estimuladas las relaciones personales, las autoridades perciben que las mismas son muy útiles a la hora de conseguir algo en la organización. Para la gente de FASTA, creo que la alta solidaridad asociada a las culturas comunales, hacen percibir a la autoridad que las cosas se podrían conseguir naturalmente, más allá de las relaciones personales.

21. Cuando la gente abandona la organización, los compañeros se mantienen en contacto para saber cómo le ha ido a quien se ha retirado.

UNMDP: *ni acuerdo ni desacuerdo*

FASTA: *ni acuerdo ni desacuerdo*

Para la UNMDP, esto no es ninguna sorpresa. Para FASTA, esta conclusión surge como curiosa, pues esperaba encontrarme con un acuerdo mayoritario, debido al alto nivel de sociabilidad imperante en el grupo analizado.

23. La gente se protege entre sí.

UNMDP: *ni acuerdo ni desacuerdo*

FASTA: *de acuerdo*

Para la UNMDP, esperaba encontrar un desacuerdo, en cambio para FASTA, el acuerdo surge como natural.

Relacionadas con la solidaridad

1.La organización a la que Ud. pertenece conoce claramente sus objetivos

UNMDP: *ni acuerdo ni desacuerdo*

FASTA: *de acuerdo*

En una organización con una importante componente fragmentada (de baja solidaridad), no aparece esto como tan claro. Creo que no surge un claro desacuerdo porque la autoridad siempre tiene presente que la organización se debe dirigir hacia algún lado, por lo que tiende a no percibir la falta de objetivos tan claramente como aquel que está en el llano. Para FASTA, esto expresa un sentido de misión que parece imperar en la organización.

3. Los integrantes de su organización siguen claras consignas e instrucciones sobre su trabajo

UNMDP: *entre desacuerdo y ni acuerdo ni desacuerdo*

FASTA: *ni acuerdo ni desacuerdo*

Esto parece ser una característica del “hombre académico”, que como buen integrante de una burocracia profesional, goza de un alto grado de autonomía. Por ello creo que las diferencias entre ambas organizaciones no deben ser demasiado notables.

5. El pobre desempeño de un integrante de la organización es detectado con rapidez y firmeza.

UNMDP: *en desacuerdo*

FASTA: ni acuerdo ni desacuerdo

Por lo antedicho, el control no es una de las acciones más sencillas a emprender en una universidad. De todas formas, y tal vez porque el esquema de autoridad de una universidad privada no es tan difuso como el de una pública, para las autoridades de FASTA esto no es motivo de desacuerdo tan claro.

7. El grupo desea sinceramente triunfar.

UNMDP: ni acuerdo ni desacuerdo

FASTA: entre acuerdo y fuertemente de acuerdo

En este caso, se nota la fuerte diferencia en el sentido de misión de las autoridades de FASTA, en comparación con sus pares de la UNMDP.

9. Cuando aparece una oportunidad de progreso en la organización, la gente se mueve decisivamente para capitalizarla en beneficio de todos.

UNMDP: en desacuerdo

FASTA: ni acuerdo ni desacuerdo

La fuerte presencia fragmentada, hace natural la respuesta promedio para la UNMDP, en cambio para FASTA esperaba encontrarme con un acuerdo, pero tal vez pese, aún en una cultura comunal como esta, la autonomía del académico promedio.

11. Los aciertos del grupo son compartidos.

UNMDP: ni acuerdo ni desacuerdo

FASTA: de acuerdo

Para el perfil que venían adoptando las respuestas de la UNMDP, esperaba un desacuerdo. Creo que nuevamente pesa la “conciencia” de la autoridad sobre la respuesta. Para FASTA, la conclusión se relaciona con el alto grado de solidaridad que impregna la organización.

14. El sistema de premios y castigos está establecido claramente.

UNMDP: en desacuerdo

FASTA: en desacuerdo

Es curioso que en este punto existe coincidencia entre ambas organizaciones. Creo que la inexistencia de un sistema de premios y castigos invade toda nuestra sociedad, y no escapa a ellos las universidades, sea cual fuere su tipología particular.

16. El grupo está decidido a golpear a sus adversarios, los que están claramente definidos.

UNMDP: ni acuerdo ni desacuerdo

FASTA: ni acuerdo ni desacuerdo

En este caso también hay coincidencia. Pienso que esto se debe a que en este tipo de organizaciones relacionadas con la enseñanza y la investigación, no se percibe tan fuertemente la competencia en los términos en que puede reflejarse en las empresas privadas.

18. Conseguir logros certeros para la organización, es la cuestión más importante para sus integrantes.

UNMDP: en desacuerdo

FASTA: de acuerdo

El integrante promedio de la tropa fragmentada es fuertemente individualista, por lo que es lógico el desacuerdo. Para los pares de FASTA, el acuerdo también surge naturalmente por la importante componente comunal que encontramos en esa organización.

20. Los proyectos que se comienzan siempre se terminan.

UNMDP: en desacuerdo

FASTA: entre desacuerdo y ni acuerdo ni desacuerdo

Tampoco parece ser este un punto fuerte para los argentinos, más allá de donde se desempeñen. De ahí que las conclusiones rondan el desacuerdo.

22. Está muy claramente establecido donde termina el trabajo de uno y comienza el de otro.

UNMDP: ni acuerdo ni desacuerdo

FASTA: entre desacuerdo y ni acuerdo ni desacuerdo

Creo que el argumento es similar al del punto anterior.

23. La gente se protege entre sí.

UNMDP: ni acuerdo ni desacuerdo

FASTA: de acuerdo

Ya lo comentamos en el punto equivalente, relacionado con la sociabilidad.

14.5 Conclusiones.

Creo que, una vez más, ha quedado demostrada la validez del instrumento para analizar, desde distintas ópticas, la cuestión de la cultura corporativa imperante y su relación con la autoridad.

Cabe reiterar, por otra parte, que lo que se ha hecho en esta consulta a informantes clave es un trabajo exploratorio y demostrativo de una metodología, que debería aplicarse con mayor rigurosidad en un trabajo posterior a esta Tesis.

Deseo destacar que resulta imprescindible analizar la visión de la autoridad, para poder desentrañar como se puede posicionar la organización con relación al cambio, dado que ya hemos dicho el importante papel que la autoridad tiene en este proceso. Esto se vería acentuado en el caso de la Universidad bajo estudio, de confirmarse la existencia de dos tribus corporativas en pugna en el seno de la organización.

CAPÍTULO 15

LA CULTURA, EL LIDERAZGO Y EL CAMBIO. UNA CONCLUSIÓN FINAL.

15.1 El punto de llegada...o el de partida

¿Hasta donde llegamos?. O mejor dicho, ¿cuál es, ahora, el nuevo punto de partida?.

Las dos preguntas tienen que ver con el desarrollo de esta Tesis.

La cuestión es que llegamos a establecer, cuanto menos, una metodología cuantitativa para complementar las evaluaciones, típicamente cualitativas, relacionadas con el estudio de la cultura de las organizaciones.

No era este el objetivo planteado al comienzo del trabajo. Pensé que podía relevarse en un tiempo razonable el esquema cultural predominante en nuestra Universidad.

Pero, para ello, es necesario disponer de más tiempo y medios adicionales que permitan tomar una muestra representativa y adecuadamente estratificada para tal fin.

Nos restaría ahora, vincular las conclusiones preliminares producto de nuestra evaluación cultural exploratoria, con los conceptos de liderazgo y su consecuencia con relación al cambio. Es esto lo que nos proponemos analizar ahora para concluir con este trabajo.

15.2 El papel de la autoridad.

Ya hemos mencionado la importancia del papel de la autoridad en los procesos de cambio planificados. No habrá posibilidad de cambio sin la participación activa de la autoridad de la organización.

Pero, la pregunta es: ¿es indistinto el estilo que debe desarrollar la autoridad, ya sea que la organización responda a una o a otra de las tipologías definidas anteriormente?.

La respuesta es **NO**.

Y en este punto cobra valor la evaluación que hemos hecho de las tipologías culturales predominantes en nuestra organización objeto de estudio.

¿Recordemos como era el perfil del líder en las culturas fragmentadas?: *en estas culturas, los líderes pueden jugar un rol central. El líder deberá continuamente recordar a los miembros de su organización fragmentada sus obligaciones con el conjunto y reforzará su consejo con un sistema de control formal* (Goffee y Jones, 1998), y también aseguran que *los líderes efectivos en las formas fragmentadas animan mínimos niveles de sociabilidad*. (Goffe y Jones, 1998).

¿Y el líder comunal?. *No tiene solo seguidores, sino que tiene discípulos. Con su carisma y visión definida, no es sorprendente que cuando el líder se retira, renuncia o muere, la organización puede rápidamente **tornarse fragmentada***. (Goffee y Jones, 1998).

De todas formas, hay una cuestión que es importante destacar en una organización como la Universidad. En esta, es muy difícil que se consiga erigir la figura de un líder. Es tan multifacética la organización, tan variados sus fines, tan diversos sus grupos internos, que resulta casi imposible pensar que alguien puede liderarla. Quien tenga el carisma necesario para “cautivar” a los docentes de una disciplina, difícilmente lo tenga para los de otra; quien tenga como seguidores a los investigadores, tal vez no pueda hacer lo propio con los trabajadores no docentes, y así podríamos enumerar muchos más casos.

La cuestión es que, entonces, aparece como difícil encontrar un perfil de liderazgo que pueda “ponerse la organización al hombro” y llevar adelante un proceso de cambio.

¿Radicará en eso nuestra dificultad?. Tal vez.

15.3 El caso particular de la Universidad de Mar del Plata.

En el caso particular de la organización objeto de nuestro estudio, nos encontramos con que aparecería una puja **comunal vs. Fragmentada** que agravaría aún más la cuestión.

El discurso de un líder comunal sonará hueco para el individualismo y falta de identificación con el conjunto que caracteriza al integrante de la tribu fragmentada, así como un líder de perfil fragmentado que deja a la organización en manos de la “suma de los individuos” que la componen, provocará, tal vez, desconcierto y desorientación en la tribu comunal.

Entonces, ¿qué podemos hacer?. Creo que, en primer término, debemos tomar debida cuenta de esta polaridad cultural, de forma tal de que la autoridad asuma el papel de gerente de estas diferencias.

El problema es que la autoridad en la Universidad es difusa, de “base pesada”, lo que provoca que no haya una noción tan clara de lo que es la cúspide estratégica, desde donde pueden manar las acciones para resolver estas diferencias.

Porque no podemos olvidar que *las relaciones entre los gobernantes y los gobernados, así como entre los administradores y los administrados, es una cuestión **política**. La política es una cuestión de **fuerza: quién controla a quién**.* (Ackoff).

Y esto último en la Universidad es muy poco claro. Tanto puede ejercer poder el Rector, como un ignoto investigador desde su laboratorio, que ejerce la que, tal vez, sea la fuente más legítima de la autoridad en las burocracias profesionales: **el reconocimiento de los pares debido a su competencia profesional**.

En este punto nos puede ayudar la clasificación que hace Ackoff de los sistemas sociales:

- ✓ ***Con fines y medios autocráticos: una sola persona tiene el poder de hacer todas las decisiones que afectan a todos los miembros del sistema.***

- ✓ **Con elección de fines autocrática y elección de medios democrática:**
en las cuales los fines son impuestos a los gobernados o a los administrados, pero éstos seleccionan los medios por ellos mismos.
- ✓ **Con fines democráticos y medios autocráticos:** *la autoridad suprema es la que tiene el control completo sobre los medios que se emplean, pero los fines los seleccionan las personas que son servidas por la organización.*
- ✓ **Con medios y fines democráticos:** *tanto los gobernantes como los gobernados tienen ingerencia en la selección de los fines y los medios.*

Creo que, en el caso de la Universidad, por lo menos de nuestra Universidad objeto de estudio, nos encontramos con una configuración que se acerca a la de **elección de fines autocráticos y medios democráticos**. Es más, tal vez se da el curioso caso de que los fines ni siquiera son totalmente impuestos por la cúspide de la organización, sino que provengan de instancias de autoridad política externas a la propia organización (es el caso de la influencia que, sobre la elección de los fines, ejercen tanto el Ministerio de Educación, como los distintos organismos de amortiguación que han sido establecidos en el Sistema de Educación Superior Argentino). Por esto, la organización que ha sido conformada para que los medios con los cuales toma sus decisiones sean democráticos, termina persiguiendo los fines que le son impuestos en forma autocrática por instancias externas a ella.

Toda esta cuestión se complica, cuando observamos que nos encontramos frente a una organización donde pareciera existir una puja entre la cultura comunal y la fragmentada.

Ahora bien, con esto ¿qué se hace?. La respuesta la podemos encontrar en el paso que sigue al estudio de la cultura de la organización (que podríamos considerar perteneciente al capítulo de la **estática organizacional**), que es el estudio de cómo

cambia la cultura de una organización, sea en forma planeada o espontánea (que podríamos llamarlo el capítulo de la **dinámica organizacional**).

Porque no pensar, entonces, en gerenciar o administrar un cambio en la cultura de nuestra organización para hacerla más homogénea en dichos términos, de modo que esto reduzca las fuertes resistencias que provoca el alto grado de fragmentación de los grupos predominantes.

¿Qué hacer, entonces, si necesitamos introducir cambios en lo que hemos llamado el mapa cultural de la organización?. *En otras palabras, ¿cómo ajustar los niveles de sociabilidad y solidaridad, tanto aumentándolos como disminuyéndolos?*. (Goffee y Jones, 1998).

Sobre esto existen dos enfoques: *un grupo piensa que no se puede cambiar la naturaleza humana, mientras que el otro grupo, más optimista, piensa que las características humanas pueden ser trabajadas y planeadas en diversos diseños, y que todo lo que se necesita es un carpintero que tenga las herramientas necesarias y sepa que hay que hacer*. (Goffee y Jones, 1998).

Como en tantos aspectos de la vida de los hombres, tal vez la verdad se encuentre cerca de un punto medio entre estas dos percepciones: ***la naturaleza humana probablemente no puede ser cambiada, pero los comportamientos probablemente sí pueden ser cambiados***. *Es complicado, pero posible*. (Goffee y Jones, 1998).

No debemos olvidar que *las organizaciones pueden fallar, debido a la inapropiada arquitectura social*. *En otros casos, podrían funcionar más eficientemente o productivamente con una cultura más apropiada*. *Es importante notar que una organización podría necesitar ajustar su cultura por razones externas o internas*. *En el caso particular de las externas, los niveles de sociabilidad y solidaridad podrían necesitar un cambio debido a que el medio ha cambiado*. (Goffee y Jones, 1998).

Esto último creo que es de crucial importancia para nuestro estudio, porque no existe duda de que para las universidades el medio ha cambiado, y fuertemente. No solo debido al cambio en el financiamiento, ocasionado por el quiebre del Estado de Bienestar, y su traducción latinoamericana de Estado Benevolente, en término de Brunner, dando paso al Estado Evaluador, sino también por la importancia que ha adquirido el conocimiento, en lo que Peter Drucker ha dado en llamar, entre otros, **la sociedad del conocimiento**.

Ahora bien, nadie pone en duda de que nuestros establecimientos de educación superior necesitan cambiar en forma programada para adaptarse a un nuevo contexto que se caracteriza, justamente, por su alta inestabilidad y su permanente y acelerada mutación, que ha hecho que las organizaciones tomen el cambio como un dato contextual, no ya como un proceso extraordinario.

Pero, ¿cuál es el cambio que proponemos?. ¿Cuál es el movimiento que propugnamos dentro del cuadro de las tipologías que hemos definido?.

Antes de contestar estas preguntas, deberíamos analizar cuáles son los síntomas que debemos vigilar especialmente para prevenir que, además de la polaridad cultural observada, ninguna de las tipologías predominantes se deslicen hacia las formas negativas.

Los síntomas en una organización fragmentada son:

- *La gente valiosa abandona la organización.*
- *Actitud salvaje contra las ideas que no son las propias.*
- *Dificultad para ver interrelaciones donde ellas existen.*

Los síntomas en una organización comunal son:

- *Complacencia, desvalorizando la competencia.*
- *Hablar más sobre los valores que practicarlos.*
- *No aprender de otras organizaciones.*

Los síntomas en una organización mercenaria son:

- *Las facciones luchan entre sí.*
- *No hay tiempo para pensar.*
- *Las cosas importantes no son hechas, porque ellas no son medidas.*
- *El ego choca y la gente busca venganza.*

En nuestro caso, enfocaremos la atención sobre los síntomas de las culturas fragmentadas y las comunales.

Me animaría a asegurar que gran parte de los síntomas de disfuncionalidad planteados se cumplen en nuestra Universidad, tanto en la tribu comunal como en la fragmentada.

De todas formas, y en tren de plantear qué migración nos parecería más adecuada, deberíamos analizar hacia donde nos está empujando el contexto. En el caso de las universidades, no cabe duda que el contexto se ha vuelto más competitivo, no solo entre el sector público y el privado, sino dentro mismo del sector público. Se ha incrementado no solo la competencia por los escasos fondos disponibles, sino también la competencia ha alcanzado a la oferta académica, entre otras cosas.

Por esto, cualquier migración que planteemos debería fortalecer no solo el espíritu competitivo, sino promover el trabajo en equipo, especialmente interdisciplinario.

Con este argumento, pareciera recomendable introducir una migración que afecte a la tribu fragmentada, caracterizada por su alto grado de individualismo.

En cuanto al grupo comunal, no pareciera recomendable, por lo menos en un primer análisis, introducir cambios en las características de los dos grupos, por lo que recomendaríamos no actuar sobre el sector comunal.

Pero, bien, ¿hacia donde intentaríamos migrar al grupo fragmentado?. ¿Hacia el cuadrante comunal, o hacia otro cuadrante?.

Debo confesar que mi primera tentación fue la de proponer una migración desde el cuadrante fragmentado hacia el cuadrante comunal. Pero....siempre hay un pero,

Goffee y Jones nos aseguran que esta transición es, justamente, la más difícil: *el mayor de los cambios es aumentar la sociabilidad y la solidaridad al mismo tiempo (migración de fragmentada a comunal). Esto es difícil y raro. De hecho, esto solo ocurre bajo tres circunstancias que deben aparecer simultáneamente: **la organización es pequeña, el líder es nuevo y el líder es altamente carismático.** Es mucho más característico incrementar la sociabilidad y la solidaridad secuencialmente.* (Goffee y Jones, 1998).

Abandonada la idea de proponer la migración **fragmentado --> comunal**, nos quedaría por decidir hacia qué cuadrante dirigiríamos nuestra transición: de fragmentado a mercenario o de fragmentado a en red.

Vamos a proponer la transición **fragmentado -> mercenario**, pues le daremos prioridad al aumento de la solidaridad, por lo que hemos comentado con relación a fortalecer la identificación organizacional, y la consolidación del trabajo en equipo en una organización estructuralmente débil en ese aspecto, y debido a las razones de contexto que ya hemos explicitado.

Otro motivo es la aparición de algunos de los síntomas de negatividad, mencionados ya para las culturas comunales.

Resuelta esta cuestión, la pregunta es: ¿cómo incrementamos la solidaridad para empujar a la tribu fragmentada hacia territorio mercenario?. Algunas ideas propuestas por Goffee y Jones, son:

- ✓ *Crear un sentido de propósito común a toda la organización.*
- ✓ *Refuerce el sentimiento competitivo.*
- ✓ *Vincule las acciones a los objetivos.*
- ✓ *Exija un compromiso con la acción.*

Por otra parte, podemos pensar en algunas acciones que pueden moderar los efectos negativos de la elevada sociabilidad (característica comunal). Los autores nos proponen para ello:

- ✓ *Intente desarmar las camándulas.*
- ✓ *Modere las expresiones malintencionadas.*

Fortalece nuestra propuesta de estimular la migración **fragmentada** -> **comunal**, lo que expresan los autores: *el incremento de la solidaridad, al pasar del cuadrante fragmentado al mercenario no produce, típicamente, consecuencias no previstas.* (Goffee y Jones, 1998).

Un posible segundo paso, incrementando la sociabilidad para migrar, ahora del cuadrante mercenario hacia el comunal, debería ser estudiado con mayor detalle, escapando al objeto de este Trabajo de Tesis.

15.4 Una conclusión metodológica.

Ya expresamos anteriormente, que, tal vez, el pequeño aporte original que puede brindarnos este trabajo, sea, además de poner a prueba un instrumento propuesto por Goffee y Jones a una organización como la Universidad, incorporar algunos elementos de análisis cuantitativo al enfoque cualitativo.

Por esto, puede ser útil en este punto transcribir lo que Brian Hobbs dice sobre lo que él denomina **el debate cualitativo - cuantitativo:**

La definición de lo que puede ser una investigación auténtica y seria en el campo de la gerencia es una construcción social de la comunidad de aquellos que producen y consumen la literatura sobre el tema. Esta definición socialmente construida es un producto cultural de esa comunidad; un cambio de definición constituye un cambio cultural importante para ella. Hacia finales de la década del 70 se operó un cambio importante en la definición de los objetos y procedimientos de investigación que se

podían considerar como legítimos en el área de los estudios organizacionales. Surgió un nuevo objeto de investigación, la cultura organizacional, asociado a las metodologías tomadas en su mayor parte de la antropología cultural.

Este cambio no se hizo sin tropiezos y ha venido acompañado de un debate respecto de los méritos correspondientes a las metodologías de investigación llamadas **cuantitativas y cualitativas**. Ese debate marcó una transformación fundamental de la cultura de la comunidad de investigadores en administración y este cambio cultural ha venido acompañado de un cambio en su sistema de pensamiento y en su estilo de lenguaje.

El debate cualitativo – cuantitativo ha provocado la entrada en esta cultura científica de una nueva oposición entre un término ya existente **cuantitativo**, y un nuevo término **cualitativo**. Antes de la entrada del nuevo término y de esta nueva oposición, se había concebido la investigación sobre las organizaciones desde el punto de vista de elementos **objetivos y subjetivos**. El ejercicio de la investigación llamada científica y seria ha sido dominado por la lógica de la administración de la prueba y una preocupación por la generalización de los resultados. Esta práctica predominante de la investigación científica y seria, se oponía a las investigaciones no serias o exploratorias. En este antiguo sistema de pensamiento, la investigación basada en métodos antropológicos, por una parte se califica de subjetiva, de exploratoria y no seria, y por otra, se opone a la investigación objetiva, científica y seria.

Como todo sistema de pensamiento, el antiguo sistema hacía inteligibles ciertas cosas y otras impensables e innominables. Una tradición investigativa nacida de la antropología cultural, en esta perspectiva no puede ser científica y seria. Para establecer la legitimidad de esta práctica, era necesario transformar el sistema de pensamiento a través del cual se concibe la investigación sobre las organizaciones. El debate cualitativo – cuantitativo ha permitido esta transformación, remplazando

objetivos por cuantitativo y exploratorio y subjetivo por cualitativo. Los calificativos científico y serio se podían aplicar a los dos lados de la oposición cualitativo – cuantitativo.

Esta transformación en la cultura de quienes hacen la investigación sobre las organizaciones es un excelente ejemplo de la manera como la cultura crea la realidad. Los enfoques antropológicos han seguido siendo las mismas prácticas concretas de investigación antes y después del debate. Pero estas prácticas han cambiado radicalmente de sentido y representan para la gente de nuestra comunidad una realidad muy diferente de lo que eran. Nuestra realidad se ha transformado a raíz de un cambio dentro de nuestro sistema de categorías de pensamiento, de nuestra cultura. (Hobbs, 1992).

Este párrafo pareciera dar sustento epistemológico a nuestro trabajo, y al trabajo posterior a esta Tesis.

Puede ser oportuno cerrar este parágrafo, con una frase de Geertz, relacionada al carácter de la investigación antropológica: ***considero que el análisis de la cultura no es una ciencia experimental en busca de la ley, sino una ciencia interpretativa en busca de significados.***

15.5 Propuesta de trabajo post Tesis.

Alcanzado ya el final de este trabajo, propondremos la continuación del mismo, ya sea en función de mi plan de trabajo desarrollado en la Universidad, o como propuesta de una Tesis que continúe y precise a esta, a desarrollarse por alguno de los maestrandos que cursan actualmente.

El núcleo central de esta propuesta sería:

- **Elaboración detallada del mapa cultural de la Universidad Nacional de Mar del Plata, en función del desarrollo de la encuesta propuesta**

por Goffee y Jones, con la estratificación delineada en la sección *Trabajo de Campo* de esta Tesis.

- Evaluación del fenómeno de migración cultural planeada, de forma tal de confirmar y profundizar lo expresado en este trabajo con relación a esta temática.
- Estudiar la influencia del acrecentamiento de las actividades de investigación ocurrido en los últimos años en la Universidad de Mar del Plata, que podrían haber introducido parámetros de competitividad que pueden haber provocado una migración cultural espontánea, aumentando el grado de incidencia fragmentada en una cultura original que puede haber sido comunal.
- Estudiar la influencia del contexto (Mar del Plata) en el probable aumento de la fragmentación cultural.

BIBLIOGRAFÍA UTILIZADA

- Allaire, Yvan y Firsirotu, Michaela E.** Revoluciones culturales en las grandes organizaciones. En Cultura Organizacional. LEGIS Fondo Editorial. Colombia. 1992.
- Becher, Tony.** Las disciplinas y la identidad de los académicos. Pensamiento Universitario, tomado de Universidad Futura, Vol. 4, núm.10, México 1992. Buenos Aires. 1997.
- Brunner, José Joaquín.** Educación Superior en América Latina. Cambios y desafíos. Fondo de Cultura Económica. Chile.
- Carola, Néstor Mario.** Psicosociología de las Organizaciones. Publicación del Seminario organizado por la Universidad Católica de Córdoba y la Fundación Tecnológica. Mayo del año 2000.
- Clark, Burton.** El sistema de educación superior. Una visión comparativa de la organización académica. Nueva Imagen. Universidad Futura. Universidad Autónoma Metropolitana. México. 1983.
- Deal, Terrence E y Kennedy, Allan A.** Las empresas como sistemas culturales. Editorial Sudamericana. Buenos Aires. 1985.
- Díaz, Miladys Camargo y Ferrer, Yonaide Sánchez.** Desarrollo Organizacional: una estrategia de cambio para la Gerencia Social. Fundación Escuela de Gerencia Social. Serie Lecturas Numero 14. Caracas. 1995.
- Etkin, Jorge y Schvarstein, Leonardo.** Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio. Editorial Paidós. Buenos Aires. 1992.
- Galatro, Jorge.** Análisis de la Ley de Educación Superior. Trabajo Monográfico Cuatrimestral dirigido por el Lic. Pedro Krotsch en la Maestría en Gestión Universitaria. Mar del Plata. 1998.

Galatro, Jorge. Passoni, Lucia Isabel y Valiente, Stella Maris. El cambio organizacional. Trabajo Monográfico Cuatrimestral dirigido por el Dr. Carlos Cermelo en la Maestría en Gestión Universitaria. Mar del Plata. 1998.

Goffee, Rob y Jones, Gareth. The character of a corporation. Harper Business. New York. 1998.

Scott, William G. y Mitchell, Terence R. Sociología de la Organización. Editorial El Ateneo. Buenos Aires.

Valiente, Stella Maris y Passoni Lucía Isabel. Hacia un modelo idealizado de Universidad. Trabajo Monográfico Cuatrimestral dirigido por el Dr. Roberto Vega en la Maestría en Gestión Universitaria. Mar del Plata. 1998.

Vega, Roberto Ismael. La universidad argentina: ¿una institución en crisis?. Publicado en la Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Año 2 número 2. Mar del Plata. 1996.