



Sinergias educativas
ISSN: 2661-6661
compasacademico@icloud.com
Grupo Compás
Ecuador

Cultura organizacional en una Universidad Rural del Perú: Un Estudio de Caso

Organizational Culture in a Peruvian Rural University: A Case Study

Sinergias educativas, vol E, 2021

ENA YSABEL, KITSUTANI BARRENECHEA

Titulada en Educación con mención en Filosofía y Ciencias Sociales, Bachiller en Ciencias Políticas, Doctoranda en Educación, Maestra en Educación con mención en Gestión de Instituciones Educativas, Posgrado de Especialización en Entornos Virtuales de Aprendizaje, Directora de Educación a Distancia en la USIL, ekitsutani@usil.edu.pe, <https://orcid.org/0000-0003-1465-0736>, <https://scholar.google.com/citations?hl=es&user=IKZeVFQAAAAJ>

ANA MARIA, COSSIO ALE DE PRECIADO

Titulada en Psicología, Bachiller en Psicología, Doctoranda en Educación, Maestra en Psicología con mención en Psicología Educativa, Psicoterapeuta en infantes. Especialización en Investigación Científica tecnológica y humanista. Investigadora en tópicos psicosociales en la infancia peruana. Docente universitaria y Coordinadora de la tutoría universitaria de la facultad de psicología de la Universidad Ricardo Palma, ana.cossio@urp.edu.pe, <https://orcid.org/0000-0002-7112-5340>, <https://scholar.google.com/citations?hl=es&user=8a4e6r0AAAAJ>

Resumen

Comprender la cultura es fundamental para el buen funcionamiento de un sistema organizativo, pues le otorga coherencia y cohesión mediante el ejercicio de una serie de hábitos, normas y costumbres, manteniendo viva su identidad, reforzando sus valores y cimientos, y guiándola hacia el logro de metas y objetivos comunes. El estudio tiene como objetivo describir las características de la actual cultura organizacional de la Universidad Rural ubicada en la Sierra Central Del Perú, a través de las dimensiones de Denison (2000). Esta investigación se desarrolla metodológicamente desde un enfoque cualitativo, a nivel descriptivo y aplicando el método de estudio de casos para responder al objetivo planteado que busca describir la cultura organizacional de una universidad de la sierra central del Perú. La recolección de datos se obtiene por medio de la técnica de la encuesta realizada a los colaboradores. Para la categorización se utilizaron las dimensiones del modelo de Cultura Organizacional de Daniel Denison (2000). Los resultados obtenidos evidenciaron una cultura organizacional aún no consolidada, pero consideramos que, con los hallazgos presentados, se abren posibilidades de aplicar estrategias asertivas si se construyen de forma participativa y desde una relación intercultural, rasgo tan importante para la Universidad objeto de estudio.

Palabras clave

Cultura organizacional, gestión institucional, Modelo Denison

Abstract

Understanding culture is essential for the proper functioning of an organizational system, as it gives it coherence and cohesion through the exercise of a series of habits, norms and customs, keeping its identity alive, reinforcing its values and foundations, and guiding it towards the achievement of common goals and objectives. The study aims to describe the characteristics of the current organizational culture of the Rural University located in the Central Sierra of Peru, through the dimensions of Denison (2000). This research is developed methodologically from a qualitative approach, at a descriptive level and applying the case study method to respond to the proposed objective that seeks to describe the organizational culture of a university in the central highlands of Peru. The data collection is obtained through the technique of the survey carried out with the collaborators. For the categorization, the dimensions of the Organizational Culture model of Daniel Denison (2000) were used. The results obtained showed an organizational culture not yet consolidated, but we consider that, with the findings presented, possibilities are opened to apply assertive strategies if they are built in a participatory way and from an intercultural relationship, a feature so important for the University under study.

Keywords:

Organizational culture, institutional management, Denison Model

1. Introducción

El ser humano al ser un individuo social transita por un camino de doble vía donde se beneficia, pero al mismo tiempo aporta en un proceso de enseñanza-aprendizaje constante y diario, a través de la interacción con los demás, convive, se relaciona y se retroalimenta permanentemente. De estas relaciones que se generan dentro de un grupo y en un contexto determinado van estableciéndose sistemas organizados bajo modelos y dinámicas propios, normas, estructuras, complejidad o trascendencia, lo cual, traza las formas de convivencia entre sus miembros y con los demás, así como la manera de ver e interpretar el mundo.

Entre otros aspectos, los rasgos, elementos y características que definen un sistema de convivencia colectiva es lo que conocemos como cultura. Dependiendo de la

dimensión del grupo y del contexto se pueden encontrar definiciones de culturas nacionales, locales, pero también se establecen culturas organizacionales que definen a grupos menores. Cualquier cultura se desenvuelve en colectivo y cuando se promueven relaciones entre los miembros de ese colectivo, se establecen relaciones de cooperación y colaboración entre ellos, pues saben que, solo trabajando en conjunto, cada uno podría experimentar el logro de resultados que por sí solo no podría conseguir.

Para Chiavenato (2017) “La cooperación entre estas personas es esencial para la existencia de una organización. Una organización existe solo cuando: hay personas capaces de comunicarse que, están dispuestas a contribuir en una acción conjunta, a fin de alcanzar un objetivo común”. Por ello, comprender la dinámica cultural en una institución es conocer el comportamiento organizacional (Ponce, 2018, p.144). Una organización podría ser definida entonces, como un sistema donde confluyen personas que actúan coordinadamente para lograr objetivos comunes. Para Durán (2020, p. 71) señala que la gestión humana requiere una gran sensibilidad en la institución, la cultura, la estrategia, el capital humano y sus necesidades, así también se aplica para la innovación, como para el desarrollo nuevas habilidades y competencias.

Para Llancari y Alania (2019), la cultura organizacional es uno de los elementos fundamentales a considerar para el buen funcionamiento de una organización, pues la cultura le otorga coherencia y cohesión mediante el ejercicio consciente y permanente de una serie de prácticas y reglas. Considerando que las instituciones deben mantenerse en constante cambio de manera dinámica, considerando mecanismos de control y regulación; con una visión de mejora (Fierro, Benavides y Andrade, 2020, p. 132). Se mantiene viva su identidad a través de su misión, la cual es el hilo conductor por donde se transmiten los valores y el sentido de pertenencia a cada uno de sus colaboradores, reforzando la unidad en la diversidad y dotándoles de estabilidad en los momentos de cambio. Considera Pariona, Rivero, Gonzalez e Hinojosa (2021), que las universidades tienen su propia identidad, cultura, tradición, modo de comunicarse, reglas, estilos de liderazgo y símbolos; generando una cultura organizacional particular para lograr la finalidad profesional (p.310). Mencionan Macías y Vanga (2021), que un aspecto relevante de la cultura organizacional debe ser la capacitación, ayudando a formar el camino al éxito de las instituciones. Para Giler y Ochoa (2017), según su estudio la cultura organizacional se ve ligada con la producción de los colaboradores (p. 44).

Esta Universidad, en los últimos años, ha experimentado una serie de dificultades al pretender implementar nuevas prácticas para la mejora de su gestión; debido a la falta de cohesión en la comprensión de los valores y objetivos propuestos de la Universidad. La motivación que me llevó a realizar esta investigación nació en la práctica misma, a partir de la percepción de que los objetivos organizacionales de la Universidad no estaban claramente establecidos para los distintos estamentos. La observación de una serie de procesos mapeados para la gestión, pero sin éxito de implementarse debido a la falta de alineación de los colaboradores hacia las metas conjuntas, el horizonte futuro también proyectado de manera tan distinta son algunos de los factores que nos llevaron a interesarnos por el estudio del trasfondo organizacional de la Universidad.

Luego de una reflexión respecto a lo que se estaba evidenciando en la práctica laboral, los gestores de la Universidad como acción inmediata iniciaron una serie de

capacitaciones para docentes y personal administrativo; se crearon nuevos canales de comunicación e implementaron políticas de mejora salarial con el fin de elevar el desempeño profesional de los colaboradores de la organización y mejorar la calidad del servicio ofrecido. En paralelo, se trataron de establecer nuevos procesos de trabajo para obtener una gestión más eficiente. Sin embargo, luego de varios esfuerzos emprendidos sin resultados concretos, se entendió que la comunidad universitaria no había incorporado como suya la identidad, la misión y la visión institucional esto se observa en el documento de gestión de la organización denominado “Evaluación de la Cultura Organizacional de la Universidad”, donde se evidencia que la cultura organizacional no era consistente y las prácticas que se vivían en la Universidad no estaban en sintonía con los objetivos propuestos.

Se hacía imperativo, emprender un esfuerzo para difundir y vivir los valores y objetivos organizacionales, para buscar la participación y generación de las nuevas condiciones que se perseguían. Como indica Días (2008), la cultura es la clave para el desarrollo integrado de la organización y la comunicación organizacional se observa en los procedimientos y en la manifestación de la cultura. Montoya y Boyero (2016), lo define como la conducta que tiene el trabajador para ejecutar sus obligaciones laborales, de la forma como está estipulado por la organización. Para López y Narváez (2019) la cultura de la organización interviene sobre el énfasis, espacios y ritmos que se proponen en el programa curricular y el método de evaluación y resultados de los maestros (p.8). Para Turpo-Gebera, Pérez-Zea, Pérez-Postigo y Lazo- Manrique (2021), señalan que en las universidades la cultura organizacional involucra que los miembros que integran están institución se integren y promuevan la creatividad, y la creación de competencias (p. 195). Para Bravo, Hernández, Negrín y Palacios (2020) es importante la cultura organizacional ya que, si no existiera en una institución, no permite que los colaboradores no se involucren (p. 914).

El problema de investigación surge entonces, a partir de la observación de las dificultades antes mencionadas, a raíz del proceso de implementación de nuevas prácticas que surgieron como alternativa de solución ante los problemas que se presentan en los resultados de la gestión. En este sentido, la pregunta que esperamos responder es ¿Cuáles son las características de la actual cultura organizacional de la Universidad?, para lo cual se aplicó el Modelo de cultura organizacional de Denison (2000) que cuenta con un instrumento denominado “Organizational Culture Survey”.

A diferencia de otros modelos presentados en esta investigación, el modelo de Denison nos permite analizar la cultura organizacional a través de dimensiones como el involucramiento, la consistencia, la adaptabilidad y la misión, así como de doce subdimensiones que se desprenden de las mencionadas dimensiones, que le dan más consistencia a su teoría y, además, las relaciona al desempeño de la gestión que, para lo que se busca responder en este caso de estudio, creemos se articula adecuadamente. Para Iglesias y Andrade (2017) el modelo presentado por Daniel Denison, que se relacionan como partes de la cultura administrativa y la combinación de culturas para mejorar el desempeño, y traza pilares para mediar sobre los procesos del progreso (p. 55).

El objetivo general planteado para la presente investigación es describir la actual cultura organizacional de la Universidad; y con ello, entender la forma en que se

establecen las relaciones al interior de la gestión y cómo éstas, podrían determinar el comportamiento y el resultado conjunto de las áreas de trabajo de la Universidad.

Como antecedente se presenta a Zevallos (2021), quien realizó su estudio teniendo como objetivo determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores administrativos de la Universidad Nacional de Ucayali, 2020. La investigación es de tipo básica de diseño correlacional, con una muestra de 98 colaboradores. Los resultados que se obtuvieron demuestran que existe una relación significativa entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores administrativos puesto que se obtuvo una correlación de Rho de Spearman = 0,772 y un $p = 0,000 < 0,01$.

Cuerda y Bonavía (2017), en un artículo denominado “Análisis de la cultura organizacional de la Facultad de Psicología de la Universidad de Valencia”, realizaron un estudio con el fin de medir tres estilos culturales: constructivo, pasivo defensivo y agresivo-defensivo. Para ello, utilizaron el inventario de cultura organizacional de Cooke y Lafferty que fue aplicado a 363 alumnos de la carrera de Psicología. En los resultados se evidencia que ningún estilo de cultura organizacional sobresale sobre el otro, a pesar de existir una ligera diferencia hacia un estilo constructivo. Los autores mencionan que al ser una organización que se dedica a la transmisión del conocimiento, debería destacarse el estilo constructivo. Asimismo, se comentaron las implicaciones negativas que la falta de una orientación cultural marcada puede tener para una organización universitaria cuyo fin es la formación de estudiantes universitarios.

La importancia de la investigación se puede afirmar que, con una cultura organizacional fortalecida, en la que tanto el área administrativa como académica puedan establecer relaciones de trabajo cooperativas y colaborativas, a través del trabajo en equipo, buscando consistencia de valores para lograr la visión propuesta, sin duda, se puede generar una mejora en la gestión institucional que se traduce en calidad educativa.

2. Materiales y métodos

El presente estudio, ha abordado el problema de investigación desde un enfoque cualitativo. Este tipo de enfoque permite desarrollar un proceso de recolección y análisis de datos de manera dinámica, facultando a la investigadora a transitar entre los hechos y las interpretaciones y así, ir afinando las preguntas iniciales de investigación o revelar nuevas interrogantes (Hernández, Baptista y Fernández, 2014). El método de investigación ha sido el estudio de caso. Esta forma de investigación empírica analiza profunda e integralmente, desde su contexto real, mediante procesos cuantitativos, cualitativos o mixtos, un determinado fenómeno contemporáneo para responder al planteamiento del problema y contribuir a la construcción y desarrollo del conocimiento científico (Saldaña, Ruiz, Gaona y Jacobo, 2015) (Barros-Bastidas & Gebera, 2020).

El estudio de caso es una metodología muy utilizada en la actualidad para comprender los fenómenos a mayor profundidad, este método viene siendo bastante aplicado en el ámbito educativo. Para Yin (1989), el estudio de caso consiste en una descripción y análisis detallados de unidades sociales o entidades educativas únicas. El alcance del estudio es descriptivo, pues busca caracterizar una realidad concreta (Pérez, 1994);

que, en la presente investigación, tiene como meta la descripción de las actuales características de la cultura organizacional de la Universidad, estructurando su estudio en cuatro categorías y doce subcategorías. Pretende recoger información sobre los diversos conceptos o variables del fenómeno estudiado, sin la pretensión de indicar cómo es que estas se relacionan (Hernández, Baptista y Fernández, 2014).

El estudio de caso es uno de los más adecuados para interpretar lo que los entrevistados dicen sobre el significado de las categorizaciones: “una categoría representa un fenómeno, o sea, un problema, un asunto, un acontecimiento o un suceso que se define como significativo para los entrevistados” (Straus y Corbin, 2002). La población de estudio incluye a veintisiete trabajadores entre directivos, administrativos y docentes que trabajan a tiempo completo en la Universidad y se dedican exclusivamente a esta institución.

Tabla 1
Población

Estamento	Cantidad
Directivos	6
Administrativos	9
Docentes	12

Elaboración: Propia

Con el fin de obtener información relevante para nuestro estudio, se identificaron tres estamentos dentro del personal de la Universidad: el estamento de directivos, de administrativos y de docentes. De esta manera, se conformó la muestra, teniendo como criterio principal para la elección, el que cuenten con información relevante sobre la Universidad por haber participado en la consulta, elaboración o implementación de procesos o actividades relevantes en la Universidad y porque, además, cuentan con una experiencia en la institución con un período mínimo de dos años de permanencia. Por otro lado, se buscó que exista un compromiso manifiesto con la mejora de la gestión. La muestra incluyó a nueve colaboradores en total, tres colaboradores por cada uno de los estamentos identificados de la Universidad, por lo tanto, fueron entrevistados tres directivos, tres administrativos y tres docentes.

Para el presente estudio se aplicó la técnica de la entrevista individual con los informantes claves, para recopilar y registrar la información de acuerdo con la naturaleza cualitativa del estudio, con el propósito de abordar el fenómeno sin deformar, distorsionar o perturbar la verdadera realidad de la investigación. Durante la entrevista, los entrevistados expresaron de forma verbal sus opiniones y percepciones sobre la cultura organizacional de la Universidad, de acuerdo con la guía de entrevista establecida para esta investigación. Cabe señalar que, para las entrevistas, se aplicó la misma guía sin ninguna diferenciación por puesto de trabajo o por estamento y cada entrevista tuvo una duración de 45 minutos aproximadamente. Así, la guía de entrevista está compuesta por 35 preguntas divididas en las cuatro categorías (involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión), considerando además las doce subcategorías relacionadas a la cultura organizacional. Para el recojo de información se utilizó como herramientas, la grabadora de voz y las notas de campo. Con los resultados obtenidos, se procedió a transcribir literalmente cada entrevista. Posteriormente, para procesar la información y organizar los datos para el análisis de la información se utilizó el software ATLAS Ti. Es decir, los archivos de textos de las entrevistas se importaron como documentos primarios en la herramienta de apoyo

informático para proceder luego a su codificación. En la Tabla 2 se demuestra la relación entre los objetivos de la investigación con cada categoría.

Tabla 2

Objetivos, categoría y subcategorías del estudio

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CATEGORÍAS	SUBCATEGORÍAS
1. Describir las actuales características de la cultura organizacional, a través de las dimensiones de Denison (2000)	1.1. Identificar la manera en que se percibe el involucramiento del personal con la Universidad.	Involucramiento	– Empoderamiento – Trabajo en equipo – Desarrollo de capacidades
	1.2. Detallar la consistencia en valores de los colaboradores de la comunidad hacia el logro de metas conjuntas.	Consistencia	– Valores centrales – Consenso – Coordinación e integración
	1.3. Definir la adaptabilidad de los colaboradores de la Universidad.	Adaptabilidad	– Orientación al cambio – Orientación al cliente – Aprendizaje organizativo
	1.4. Identificar si los colaboradores de la comunidad comprenden la misión de la Universidad.	Misión	– Dirección y propósitos estratégicos – Metas y objetivos – Visión

Elaboración: Propia

La estructura presentada, vincula la teoría de Denison a los objetivos de la investigación y a las categorías de estudio. Esto nos dio un mayor ordenamiento para el análisis, pues permitió identificar cómo cada subcategoría alimentando a su respectiva categoría, respondía a los objetivos planteados.

2. Resultados

En este capítulo se realizará el análisis, se tuvo en cuenta los objetivos planteados para el presente estudio, como objetivo general se planteó: Describir las características de la actual cultura organizacional de la Universidad, a través de las dimensiones del modelo de Denison. Y los objetivos específicos: a) Identificar la manera en que se percibe el involucramiento del personal con la Universidad. b) Detallar la consistencia en valores de los colaboradores de la comunidad hacia el logro de metas conjuntas. c) Definir la adaptabilidad de los colaboradores de la Universidad. d) Identificar si los colaboradores de la comunidad comprenden la misión de la Universidad. A

continuación, se analizan y muestran los datos relevantes para el presente estudio de Cultura Organizacional, a través de las categorías y subcategorías propuestas:

Involucramiento

En esta categoría, se busca comprender cómo la organización es percibida en cuanto al otorgamiento de poder a sus colaboradores, en la toma de decisiones a cualquier nivel jerárquico. Como menciona Denison (2000), todos los miembros están comprometidos con su trabajo y se sienten parte importante de la organización.

Resalta entre los Directivos, la manifestación del Directivo DI-1, quien no es originario de esa localidad, y afirma que aún no se percibe un compromiso de los colaboradores con la organización y cree que muchos de ellos están en la Universidad por no tener otro trabajo y que no les afecta lo que pueda suceder ni reflexionan sobre cómo sacar adelante la universidad. Asimismo, se observa una marcada diferencia en las percepciones de los colaboradores locales (que nacieron en la zona o viven mucho tiempo en el entorno geográfico de la Universidad) versus las percepciones de los colaboradores foráneos, incluso cuando éstos últimos, trabajen en la sede de la Universidad. Esto podría deberse a las diferencias culturales que marcan sus percepciones o a la falta de definiciones claras respecto a los elementos de la cultura organizacional de la Universidad.

Empoderamiento

De acuerdo con Denison (2000), existe empoderamiento en una organización, cuando los colaboradores de una organización tienen autoridad, iniciativa y capacidad de conducir su trabajo lo que los lleva a tener un sentido de pertenencia que aporta a la organización. Con esta subcategoría se deseaba identificar cómo es percibida la toma de decisiones y la autonomía entre los colaboradores. Sobre este aspecto, debido a los distintos niveles en la administración, analizaremos las opiniones de los entrevistados. A nivel directivo, se puede percibir que se cuenta con autonomía para tomar decisiones, sin embargo, los mismos directivos reconocen que, en niveles inferiores de la jerarquía organizacional, es necesario contar con autorización ya sea por falta de orden y procesos aún no establecidos, o por inseguridad personal. El personal directivo tiene siempre un margen de autonomía, justamente porque son directivos. Pero en este caso ellos debían contestar si se otorga o no algún nivel de participación de los colaboradores en la toma de decisiones. A nivel administrativo se contrapone la manifestación de AD-3, quien trabaja en Lima, y se reconoce como autónomo, pero percibe que el personal de provincia tiene inseguridad de tomar decisiones. Sin embargo, AD-2 quien es de la localidad y trabaja allí, considera que ejerce autonomía en la toma de decisiones. Los docentes avanzan en la medida en que es permitido para conducir sus tareas en la docencia de manera autónoma. Habiéndose preguntado sobre su nivel de autonomía en el desarrollo de sus tareas, se escudan en el apego a las normas y el estatuto, para justificar la toma de decisión, mostrando una visión muy jerarquizada y normativa del funcionamiento de la Universidad, lo que puede sugerir una visión distinta del mundo y de la cultura arraigada en la localidad.

Mientras que los directivos sienten que aún falta decisión de los administrativos en la toma de decisiones, los administrativos perciben que sí la tienen.

Esto podría significar que el nivel de autonomía que los directivos desean que se logre, aún no es alcanzado por los administrativos o que estos últimos la perciben como la toma de decisiones en situaciones poco relevantes o en procesos operativos puntuales. Entre los docentes, manifiestan que ellos no tienen autonomía en la toma de decisiones,

pues interpretan la toma de decisiones desde un punto de vista muy normativo, sin contemplar sus decisiones y su autonomía en el plano académico.

Trabajo en Equipo

Como menciona Denison (2000), el trabajo en equipo parte de la premisa de que existe un valor del trabajo cooperativo para alcanzar los objetivos comunes. A través de esta subcategoría, se busca identificar si existe trabajo en equipo y cómo se evidencian, así como de qué manera se vinculan a los objetivos de la Universidad.

El directivo DI-2, menciona que las actividades los hacen trabajar en equipo, sugiriendo que no es un proceso natural en ellos, acostumbrados a realizar actividades no participativas, y el DI-1 es más explícito al manifestar que en el día a día no existe un trabajo en equipo consistente sino la realización de tareas individuales. Los administrativos AD-1 y AD-2 sienten que sí existe un trabajo en equipo en la Universidad, pero el AD-3 quien trabaja en la oficina de Lima percibe de una forma opuesta el trabajo que se realiza. Esto puede sugerir que el concepto de trabajo en equipo no es el mismo que se maneja entre todos los colaboradores. Asimismo, los colaboradores locales consideran que apoyarse entre ellos cuando lo requieren es trabajo en equipo. Es interesante lo que se puede rescatar de estas manifestaciones ya que es posible que los docentes perciban que el trabajo en equipo se delimite al esfuerzo que se realiza desde cada área para, por ejemplo, garantizar la permanencia de los estudiantes en la Universidad o a la ayuda que se puede aportar al compañero cuando lo necesita, pero, no se mencionan si este trabajo responde a la construcción de un objetivo institucional, pues como menciona Denison, para establecer que se trabaja en equipo, es necesario evaluar si de manera cooperativa se alcanzan los objetivos comunes.

Desarrollo de Capacidades

Esta subcategoría define que una organización debe estar siempre invirtiendo en el desarrollo de competencias y habilidades de sus colaboradores, manteniendo su competitividad, con capacidad de adaptarse a las nuevas necesidades. Se pretende identificar si existe un plan de desarrollo de capacidades que vaya al encuentro de las necesidades del personal.

Se observó en esta subcategoría que todos dos estamentos coinciden, diciendo que la Universidad aún no cuenta con un plan de capacitación y desarrollo claro. Se puede observar que la Universidad no cuenta con un plan de desarrollo de capacidades para su personal. El administrativo AD-2 entiende las reuniones y la coordinación como parte del plan de desarrollo de capacidades, lo cual es distorsionado. En ese mismo sentido, el administrativo AD-3 manifiesta que no existe un plan de capacitación y que cada uno se capacita porque comprende que es necesario y no porque la Universidad lo reconozca oficialmente y pueda solventarlo, lo que demuestra que reconoce una necesidad de capacitación. En cuanto a los docentes, se manifiesta que existen actividades programadas antes de iniciar el año académico, en temas puntuales sobre lo académico y pedagógico. Se puede extraer de la declaración del docente DO-1 que esas actividades son para todos, buscando capacitar en los fundamentos que deben tener como docentes para poder desempeñarse en su labor. Sin embargo, las capacitaciones para la práctica docente en general, no significa que exista una capacitación específica, eso se puede corroborar con la declaración de DO-2 de donde se infiere que no hay una capacitación específica en su área. Se evidencia que la Universidad no cuenta con un plan de desarrollo de capacidades para su personal, y

cuando se capacitan lo hacen por iniciativa personal y, por lo tanto, cubren los gastos con recursos propios. Los docentes, señalan alguna que otra capacitación que, de manera eventual y específica, han recibido antes del inicio de clases. Esto contradice los objetivos institucionales, pues, de acuerdo con Denison (2000), la organización no podrá ser competitiva ni hacer frente a las nuevas oportunidades sin el desarrollo permanente y sostenido de las competencias y habilidades de sus colaboradores.

Consistencia

De la información recogida, hemos extraído las citas más relevantes para describir, desde las subcategorías que componen la consistencia de la organización y los acuerdos que existen de manera integrada entre los colaboradores de la organización.

Valores Centrales

Con esta subcategoría se busca comprender cómo los colaboradores de la organización comparten valores que generen identidad. La pregunta realizada buscaba detallar si los valores que la universidad propugna eran compartidos por sus colaboradores. Podemos observar cómo los Directivos responden a la pregunta con distintos valores, eso puede sugerir que los valores que ellos identifican provienen de una lectura personal y los trasladan hacia la institución, es más, no mencionan los valores que la Universidad considera en su identidad institucional. Inclusive, esta idea se concreta más claramente en la manifestación del DI-2 al declarar que él es una persona honesta, objetiva y justa. En este estamento también podemos comprobar que también entre los administrativos se responde a la pregunta con distintos valores, incluso, llama la atención lo manifestado por AD-2, quien estima como valor, la comprensión y apoyo que le debe a los alumnos. Como se afirmó anteriormente, AD-2 es una persona de la localidad y mantiene como herencia la idea de apoyo social que tuvo la Universidad en sus inicios. En cuanto al DO-1 y DO-2 se evidencia una intersección en el valor de la responsabilidad, sin embargo, el DO-1 lo traduce únicamente como el sentido de la puntualidad. Como se puede ver, todos y cada uno de los testimonios, nos sugieren la necesidad que tiene la Universidad de dar conocer y profundizar el sentido de los valores institucionales, pues probablemente, aunque se conozcan, no se comparte la misma idea de ellos y menos se evidencia. Esto es importante, pues, según Denison (2000), el compartir valores aporta en la generación del sentimiento de identidad

Consenso

El consenso es medido desde la capacidad de los colaboradores de una organización para tomar acuerdos. En esta subcategoría, se quería detallar si la Universidad trabaja para alcanzar acuerdos importantes y si todos participan de ellos. El director DI-1 le atribuye la falta de consenso a la ausencia de una comunicación efectiva. Por otro lado, el DI-2 se refiere al consenso a la toma de decisiones que tiene con su par, lo cual se distancia de la idea de consenso al interior de sus equipos de trabajo. El DI-3 también manifiesta en el fondo un consenso débil, pues inicia su manifestación sobre consenso partiendo de la elaboración de una planificación anual sobre la cual los equipos deben trabajar. Este trabajo está vinculado a los objetivos institucionales que fueron definidos por los directivos y donde no participan los colaboradores, esto también puede darnos señales de que el consenso no está enraizado como práctica de la Universidad.

Los administrativos, quienes tienen un mando medio, sí manifiestan el sentido de consenso y que la toma de decisión se lleva a través del diálogo y la reflexión. Esto llama la atención sobre lo que los Directivos perciben de los administrativos y lo que

ellos perciben de sí mismos y del trabajo que realizan en conjunto. El DO-1 manifiesta la idea de consenso como función de los directivos y parte del proceso para la toma de decisiones. El DO-2 responde que existe consenso sobre todo de los responsables de la oficina, ante la pregunta sobre la manera en que se trabaja en la Universidad para alcanzar acuerdos en temas importantes. Cabe resaltar que el DO-1 y DO-2 tienen mucho tiempo en la institución y son responsables de su área, esto puede ser el motivo por el que sienten que existe un consenso, aunque cada uno manifiesta una idea distinta de lo que significa y del nivel en que se da.

Coordinación e integración

Esta subcategoría es analizada sobre la capacidad que tienen los colaboradores de distintas áreas y trabajar en conjunto para lograr objetivos comunes. En ese sentido, se busca detallar si existe un trabajo coordinado entre las áreas y este trabajo se vincula a los objetivos de la Universidad. Aquí podemos observar cómo se otorga mucho énfasis a la comunicación y a los espacios de reunión entre colaboradores para llevar adelante estos dos elementos de coordinación e integración. Nuevamente se resalta la necesidad de comunicar hacia abajo, el horizonte de la universidad y se devela el compromiso y la disposición que tienen los directivos y los demás colaboradores. Esto quiere decir que debería existir un trabajo coordinado entre las necesidades de los estudiantes y los esfuerzos que imprimen los docentes en sus labores.

Adaptabilidad

La adaptación dentro de una organización se hace relevante, pues, como afirma Denison (2000), siempre se presentan desafíos al enfrentar algo nuevo, es necesario tomar riesgos y aprender con eso que es distinto, se puede adquirir capacidad y experiencia para incorporar cambios y crecer con eso, generando valor dentro de la organización.

Orientación al Cambio

Esta subcategoría tiene como finalidad definir la capacidad de una organización de identificar lo que sucede alrededor y reaccionar rápidamente, anticipando cambios. Las preguntas buscaban entender cómo se hace frente a las necesidades identificadas y las nuevas exigencias que se producen internamente como desde afuera.

En este sentido, se han recogido las siguientes afirmaciones de los Directivos DI-1 y DO-3, quienes coinciden que existe un cierto estado de comodidad en lo establecido y no se generan innovaciones impulsadas desde la comunidad universitaria.

Entre los administrativos, también se demuestra la atención que se pone a las demandas que los órganos de control universitario solicitan, que sugieren cambios en la organización. Esto no necesariamente nos demuestra que la organización está atenta a los cambios, sino que cumplen con exigencias externas, lo que sugiere la necesidad de impulsar cambios desde dentro de la organización.

Por otro lado, al ser una Universidad rural, existen otras adaptaciones que parten de la necesidad de contextualizar el currículo, del respeto por la cultura local. Al tener una administración en Lima, se observa que se le atribuye a ella la orientación al cambio, cuando se menciona que es la nueva gestión quien observa las necesidades locales y el AD-3 afirma que en Lima tienen claro que existen patrones culturales y que se debe responder a la cultura de “allá”, nuevamente surge la diferenciación entre la visión que le imprimen los que están inmersos en el contexto y los que están fuera de él. Los docentes plantean que existe un énfasis en realizar cambios sin producir un choque con

la sociedad. Con estas manifestaciones, podemos deducir que los docentes desconocen de algún cambio propuesto por la Universidad, están hablando de los cambios que ellos pueden hacer dentro de las aulas, quiere decir, en términos pedagógicos. No se vislumbra una propuesta de cambio institucional ni participativo.

Orientación al Usuario

Con esta subcategoría se busca definir si la organización conoce a los usuarios de sus servicios, así como a su comunidad en general y si la Universidad se preocupa por recoger, comprender y satisfacer sus inquietudes, en el sentido de mejorar el servicio ofrecido. De los tres estamentos, estas citas nos sugieren que sí existe la preocupación por conocer y atender las necesidades, aunque no involucran a todos los interesados.

Aprendizaje organizativo

Esta subcategoría se refiere a que una organización puede recibir, interpretar y tener la capacidad de transformar las señales que el entorno le proporciona y las convierte en oportunidades. Se busca entonces, definir si se reconocen las buenas prácticas, si se impulsa la innovación y, por lo tanto, si es una organización que cambia.

Misión

Este es considerado como el rasgo más importante, pues las organizaciones que definen bien su horizonte pueden saber hacia dónde ir y definen cómo hacerlo, lo cual, si va sumado a un buen liderazgo que los conduzca a lograr los objetivos propuestos de manera organizada.

Dirección y propósitos estratégicos

Con esta subcategoría se puede describir la forma en que los colaboradores de una organización entienden los propósitos institucionales y cómo logran hacerlo con la contribución de todos.

Se evidencia en las manifestaciones ofrecidas para esta subcategoría que los propósitos institucionales no están bien asimilados, pues no se han construido de forma participativa, sino que es parte de una elaboración desde el más alto nivel de la Universidad. La pregunta que se realizó buscaba concretamente saber si era conocido el plan estratégico de la Universidad y se observan respuestas en distintas direcciones, esto nos sugiere que el plan estratégico institucional no ha sido bien comunicado y que las respuestas las dieron pensando en los objetivos que cada uno reconoce para su trabajo. Según Denison (2000), esta dimensión es esencial si se quiere que todos los colaboradores contribuyan con el desarrollo de la organización.

Por lo tanto, para que la organización desarrolle y crezca, las estrategias deben cambiar, pero si éstas no son compartidas ni elaboradas de forma participativa, será muy difícil su implementación.

Metas y objetivos

Con esta subcategoría se busca identificar si la planificación es conocida por todos y si el trabajo está vinculado con los objetivos de la organización, pues los planes deben ser contruidos de abajo hacia arriba, partiendo de las necesidades de cada colaborador en el cumplimiento de objetivos de área, lo cual es importante para concretar las metas propuestas. Se puede observar que, aunque existe una disposición para desarrollar las actividades planificadas, no todos han participado en su construcción, ni en la elaboración de los objetivos, de los cuales se desprenden. Como la antigüedad de todos

en la universidad es mayor a dos años, consideramos que, en ciertos niveles, aún no se percibe la construcción de sus propios objetivos y metas y por qué, además, se percibe que estos objetivos son contruidos sin su participación.

Visión

Esta subcategoría busca identificar si la organización cuenta con un deseo para el futuro y si hace esfuerzos porque sea conocido y compartido. Esta perspectiva contiene los valores centrales que le dan sentido a la organización. Con las preguntas se trató de saber si la visión de la Universidad era conocida por todos y si el trabajo de los colaboradores estaba orientado hacia su cumplimiento. En cuanto a la visión, se manifiestan de forma recurrente ciertos elementos, que llevan a la idea futura que se desea para la universidad y que está de acuerdo con el espíritu de la visión institucional. Estos elementos son: interculturalidad, multiculturalidad, educación rural y ser la mejor universidad de la sierra central. Nos parece que este hallazgo puede ser muy significativo, pues a pesar de que existan características que no se perciben muy alineadas, se observa que sí existe una comprensión de la identidad institucional que puede llevar al logro de la visión que se plasmó para la Universidad.

4. Discusión

De acuerdo a lo analizado en las entrevistas se puede decir que: En las universidades se debe considerar la realidad institucional donde la toma de decisiones es fundamental para el buen uso de los recursos y por lo tanto donde el rol del personal debe estar bien establecido y las buenas prácticas son importantes para los fines que se persiguen. Para Zevallos (2021) (Aguirre et al., 2019), en su estudio la cultura organizacional se determina como de suma importancia porque considera que este ligado al desempeño laboral de los colaboradores administrativos de la Universidad Nacional de Ucayali. Finalmente, se considera que las universidades, a pesar de que sean instituciones académicas por naturaleza, deben avanzar teniendo a la gestión de la calidad como uno de sus derroteros principales. Y para ello, es de suma importancia ponerle atención a la construcción y mantenimiento de su cultura organizacional, pues solo así la gestión tendrá personalidad propia y espíritu institucional. Para Pariona, Rivero, Gonzalez e Hinojosa (2021) en su estudio afirma que la cultura organizacional y desempeño profesional de los colaboradores de una universidad estatal peruana, se relacionan directamente, que el nivel de relación es alto. Considerando aceptable sentimiento de pertenencia a la entidad.

5. Conclusiones

A partir del análisis de la información recogida para cada categoría y respondiendo a los objetivos planteados, se llegó a las siguientes conclusiones:

- El grado de involucramiento manifestado por parte de los directivos, docentes y administrativos no solo tiene que ver con la percepción que tienen sobre lo que significa autoridad para cada uno y lo que perciben sobre las formas de gestionar, sino que existe una marcada tendencia vinculada al aspecto cultural arraigado, que presenta subordinación a la autoridad, muy propio de la región. Esto no significa que exista liderazgo o que se haya trabajado la idea de liderazgo en la Universidad dentro de la cultura organizacional. Por otro lado, la coexistencia de dos culturas marcadas (local - andina- y la foránea) no ha sido aprovechada como una ventaja de interculturalidad, sino que aún es una barrera en la perspectiva de toda esta categoría analizada,

influyendo en el empoderamiento del personal, el trabajo en equipo y el desarrollo de capacidades, pues no se trabaja de manera cohesionada.

- Con relación a la consistencia, se percibe falta de coordinación entre estamentos y que los valores que se han evidenciado en las entrevistas no guardan relación con los valores centrales que la Universidad plasma en su Plan Estratégico. Por otro lado, el consenso es otro elemento que evidencia debilidad, pues los objetivos y las metas son definidas de arriba hacia abajo, y no todos los colaboradores tienen la visión de lo que se persigue. La percepción que tienen los directivos de los mandos medios difiere de la percepción que los colaboradores tienen de sí mismos y de sus resultados.

- Sobre la adaptabilidad, es interesante observar que, en general, se manifiesta interés por parte de los colaboradores en el servicio que se les ofrece a los estudiantes, así como una preocupación por su futuro, pero no se observa un liderazgo que establezca claramente las necesidades institucionales. Con relación a la subcategoría de aprendizaje organizativo, no se han aprovechado los resultados relevantes obtenidos y se evidencia una necesidad de reforzar la comunicación organizacional, pues existe una falta de reconocimiento de los objetivos y metas estratégicas, lo cual podría explicar el bajo nivel de consenso ya que no todos comprenden lo que se desea para la Universidad.

- En cuanto a la misión de la Universidad, se evidencia que los propósitos estratégicos y las metas institucionales, no son conocidos y por lo tanto no son reconocidos como propios cuando los colaboradores construyen sus planes. Se observó que, al margen de dos de los entrevistados, los demás sugieren que no conocen el Plan Estratégico y que no formaron parte de su elaboración. Este sería uno de los elementos que se contraponen a los avances, pues al no conocer a profundidad la misión de la Universidad, no pueden vincular su compromiso y su trabajo a las mejoras propuestas. Para la mayoría la visión está vinculada a su reconocimiento dentro del contexto rural e intercultural lo cual, consideramos, guarda coherencia.

- Respecto al objetivo general, se pudo evidenciar a través del análisis de las entrevistas realizadas, que la cultura organizacional de la Universidad no está consolidada pues, como menciona Denison, para que las organizaciones sean efectivas, deben mostrar consistencia e integración. En este sentido, no se demuestra en la dinámica interna de la Universidad una organización coordinada ni una gestión sólida, estructurada e implementada. Esto evidencia la ausencia de un liderazgo consistente con la visión institucional. Asimismo, sobre la identidad de la Universidad, sus líderes no han logrado que las propias historias, sus experiencias, los aspectos culturales que hacen única a esta Universidad, se transformen en un solo constructo, capaz de movilizar a todos los colaboradores y que genere sentido de pertenencia. Su identidad camina aparte de la gestión, no camina junto con ella, lo que provoca que sus procesos formales de trabajo no sigan una lógica desde la interiorización y transmisión de sus valores y de los propósitos estratégicos. Los elementos y los rasgos que describen las características de la cultura no se muestran integradas lo que se verifica en la gestión misma.

Referencias

- Aguirre, L. A., López, J. E., & Villamizar, D. F. (2019). Revisiones y reflexiones en la educación física: un camino de lo conceptual a lo investigativo en la escuela.
- Bravo, C.C, Hernández, A., Negrín, E. y Palacios, A. (2020) Comportamiento Organizacional con enfoque de sistema en empresas comercializadoras. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25 (91). 900-919. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/33173/34795>
- Barros-Bastidas, C., & Gebera, O. T. (2020). Training in research and its incidence in the scientific production of teachers in education of a public university of Ecuador. *Publicaciones de La Facultad de Educacion y Humanidades Del Campus de Melilla*, 50(2), 167–185. <https://doi.org/10.30827/publicaciones.v50i2.13952>
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones* México, D.F.: Mc Graw Hil.
- Cuerda, A. & Bonavía, T. (enero-junio de 2017). Análisis de la cultura organizacional de la Facultad de Psicología de la Universidad de Valencia. *Pensamiento y Gestión* (42), 233-257. Recuperado de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/9528/11038>
- Denison, D. (2000). *Denison Organizational Culture Survey - Facilitator Guide*. Washington: Denison Consulting, LLC. Recuperado de https://www.academia.edu/35981824/Denison_Organizational_Culture_Survey_Facilitator_Guide
- Días, B. (2008). Cultura: la clave para la transición organizacional. *Punto Cero*, 1(16), 85-90. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=421839608010>
- Durán, M. (2020). Líderes y organizaciones culturalmente diversas, un desafío para el presente siglo. *Perspectivas*, 1 (19), 68-82. <https://revistas.uniminuto.edu/index.php/Pers/article/view/2303/2024>
- Fierro, F.A, Benavides, D. y Andrade, J.M. (2020) Cambio organizacional: una visión teorica de su evolución conceptual. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25 (E4), 131-147. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/35181/37212>
- Giler, G. y Ochoa, K. (2017). Análisis de la cultura organizacional y su incidencia en el ambiente laboral en las empaadoras de camarón ubicadas en la avenida casuarina en Guayaquil. *Espiraes - Revista Multidisciplinaria de investigación*, 1(6). <https://revistaespirales.com/index.php/es/article/view/30>
- Iglesias, P. y Andrade, A. (2017) Análisis de la incidencia de la cultura administrativa en la sustentabilidad de las empresas familiares del calzado de la Comuna Valdivia, Provincia de Santa Elena, Año 2016. *Espiraes - Revista Multidisciplinaria DE INVESTIGACIÓN*, 1 (5). <http://www.revistaespirales.com/index.php/es/article/view/21>

- Llancari, R. A. y Alania, R. D. (2019). Cultura organizacional y desempeño docente en la Universidad Nacional del Centro del Perú. *Socialium revista científica de Ciencias Sociales*, 4 (1). 22-33.
<http://www.revistasocialium.com/index.php/es/article/view/45/pdf>
- López, F. y Narváez, J. G. (2019). Calidad en la educación superior basado en competencias en la universidad de Guayaquil hacia la formación del talento humano. *Journal of business and entrepreneurial studies*, 3 (2). 1-10.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=573660685002>
- Macías, E.K. y Vanga, M. G. (2021) Clima organizacional y motivación laboral como insumos para planes de mejora institucional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26 (94). 548-567.
<https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/35757/38057>
- Martínez, V. (2016). *Cultura Organizacional en la Universidad Nacional de Tucumán*. (Trabajo de investigación). Universidad Nacional de Tucumán, Tucumán. Recuperado de
<https://www.facpce.org.ar/pdf/Cultura%20Organizacional%20en%20la%20UNT%20VM%20Final%202016.pdf>
- Montoya Agudelo, C., & Boyero Saavedra, M. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y competitividad organizacional. *Revista Visión de Futuro*, 20(2), 1 - 20
- Pariona, R.B., Rivero, Z.Y., González, R.C., y Hinojosa, R.A. (2021). Clima organizacional y desempeño profesional administrativo: Estudio desde una universidad estatal peruana. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26 (93), 308-317.
<https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/34985/36966>
- Ponce, E. (2018). ¿Sirve la mediación como práctica de resolución de conflictos para construir cultura organizacional en una institución de educación superior?. *Revista Perspectivas*, (11), 142-149.
<https://revistas.uniminuto.edu/index.php/Pers/article/view/1820>
- Turpo-Gebera, O., Pérez-Zea, A., Pérez-Postigo, G. y Lazo- Manrique, M. (2021). Cultura en Universidades peruanas: estudio de caso. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26 (93). 192-208.
<https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/34977/36953>
- Zevallos, R. (2021). *Cultura organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores administrativos en la Universidad Nacional de Ucayali*, 2020. [tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio Institucional UCV.
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/61477/Zevallos_RR-SD.pdf?sequence=4&isAllowed=y