

# La cultura organizacional como factor estratégico para la educación universitaria de calidad<sup>1</sup>

Organizational culture as a strategic factor for the quality university education

Pedro Angulo Herrera<sup>2</sup>  
Pedro José Angulo Alvarado<sup>3</sup>  
Arrufo Alcántara Hernández<sup>4</sup>  
David Antezana Bustinza<sup>5</sup>  
Zenón Ramos Estofanearo<sup>6</sup>

## Resumen

En este artículo presentamos el sustento por el cual la cultura organizacional, o dimensión cultural de una institución, debe ser considerada como un factor estratégico para lograr calidad en la universidad: cumplir con los objetivos y propósitos institucionales, la vinculación eficiente con el medio externo (Responsabilidad Social Universitaria), generar ventaja competitiva, etc. También, se exponen algunos aspectos fundamentales para la caracterización y el diagnóstico de la cultura y su diferencia con el clima organizacional, de esta manera establecer la línea base en el proceso de redefinición e internalización de una NUEVA CULTURA que dirija al sistema de gestión de la calidad y al sistema de información y comunicación como se establece en el Modelo de Calidad para la Acreditación de Carreras Profesionales Universitarias del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE).

**Palabras clave:** calidad universitaria, clima organizacional, cultura organizacional.

---

1 Recibido: mayo 10 de 2017. Aceptado: agosto 12 de 2017.

2 Doctor en Farmacia y Bioquímica. Docente UNMSM. Email: panguloh@unmsm.edu.pe

3 MBA en Administración Estratégica de Empresas. Docente UNMSM. Email: pedrojoseqf@gmail.com

4 Antropólogo, Dr. en Ciencias Sociales. Docente en la UNA-Puno. Email: alchez144152@gmail.com

5 Antropólogo, Magister en Gestión de Programas Sociales. Docente en la UNA-Puno Email: danteza2@hotmail.com

6 Antropólogo, Magister en Gestión de Programas Sociales. Docente en la UNA-Puno Email: zenonramos@hotmail.com

## Abstract

In the Quality Assurance Policy of the Higher University Education, the Peruvian State recognizes that one of the problems facing society is the low quality of higher education; the new University Law aims to promote the continuous improvement of the educational quality of university institutions. In spite of numerous information indicating that quality is closely linked to the culture of the organization, it does not appear in the rules previously mentioned. So, a great challenge for the public university is managing its organizational culture to facilitate change and adaptation to the new competitive academic environment. In this article we present the support by which the organizational culture, or cultural dimension of an institution, should be considered as a strategic factor to achieve quality in the university: to meet the institutional objectives, to efficiently link with the external environment (Social Responsibility University), and to generate competitive advantage and so on. Also, some fundamental aspects for the characterization and the diagnosis of the culture, and its difference with the organizational climate, and to establish the baseline in the process of redefinition and internalization of a NEW CULTURE to direct to the management system of the quality and to the system of information and communication as established in the Quality Model for the Accreditation of University Professional Careers (SINEACE).

**Keywords:** university quality, organizational climate, organizational culture.

## Introducción

Crosby (1996) indica que la calidad es el resultado de un ambiente cultural cuidadosamente construido. En nuestro país la calidad de la educación superior universitaria es aún percibida baja, esta situación no es favorable para el desarrollo del país, razón por la cual se viene perdiendo el 2% del PBI (Hanashek, 2005). Para mejorar la calidad académica se aprobó el Proyecto Educativo Nacional al 2021 del Consejo Nacional de Educación (CNE), se propuso que el presupuesto de las universidades públicas sea por resultados (Ministerio de Economía y Finanzas, MEF), se iniciaron los procesos de acreditación de la calidad de las instituciones educativas y sus carreras profesionales (SINEACE), y recientemente se ha empezado con el proceso de licenciamiento (Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria - SUNEDU) en cumplimiento de la nueva Ley Universitaria N° 30220 promulgada en 2014 por la cual el Estado asume el rol rector de la calidad

en este sector. Se ha publicado, por primera vez, la Política de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior Universitaria (Política de Aseguramiento, 2015)<sup>7</sup> con el objetivo técnico de la organización sistémica de todos los actores involucrados en la educación superior universitaria y el desarrollo de un Sistema de Aseguramiento de la Calidad (SAC).

En la Política de Aseguramiento el Estado peruano reconoce que, (1) la educación superior universitaria no forma ciudadanos con altas capacidades para el ejercicio profesional competente y la producción de conocimientos de alto valor social, (2) la educación superior universitaria no es medio para la inclusión y movilidad social de los jóvenes del país; expresa, además, en uno de sus principios -calidad y excelencia académica- que los propósitos institucionales se guían por las demandas provenientes de la sociedad, expresados en términos de oferta y demanda del mercado laboral, la comunidad académica y de expertos, y la problemática social y política del contexto en que operan; así como por las demandas institucionales que se establecen en relación a sus referentes históricos institucionales, a su razón de ser (visión y misión), y a su factor diferenciador respecto al resto de instituciones educativas universitarias. ¿Cuál es ese factor diferenciador?

Ese factor diferenciador que contribuye al logro de la calidad y excelencia académica podrían ser la naturaleza del servicio, el perfil de egreso, la innovación pedagógica, las tecnologías de información y comunicación, los nuevos ambientes virtuales de aprendizaje, la educación virtual, la biblioteca virtual, la estructura organizacional basada en procesos con sistemas de gestión de la calidad, los nuevos modelos de gestión como el Balanced Score Card (BSC) o Cuadro de mando integral CMI), un nuevo modelo de gobernanza, los grandes edificios con equipamiento moderno, la formación integral, la formación por competencias, altos grados académicos, el licenciamiento, la acreditación, etc., sabemos que todas estas actividades fácilmente se vuelven *commodities* cuando aparecen organizaciones con similares características.

Sin embargo, hay algo que es muy difícil de imitar y que constituye la diferencia de toda organización de éxito. Es el talento, unido a las visiones y entusiasmos colectivos de las personas que hace posible que las actividades mencionadas anteriormente sean de calidad. Para Morin (2005) el talento del *sapiens* está en la intercomunicación entre lo imaginario y lo real, lo lógico y lo afectivo, lo especulativo y lo existencial, lo consciente y lo inconsciente, el sujeto

---

7 <http://www.elperuano.com.pe/NormasElperuano/2015/09/26/1292708-1.html>

y el objeto, de ahí todos los extravíos, confusiones, errores, vagabundeos y demencias, pero también, y en virtud de unos mismos principios y operando sobre los mismos elementos, todos los conocimientos en profundidad (en los que se combinan la explicación lógica, la intuición y aquello a lo que Max Weber llamaba comprensión), todas las sublimaciones e invenciones nacidas del deseo.

Para Kupperts (2005) la actitud de las personas que trabajan en una empresa es su principal activo, ya que la empresa vive de las ganas de aportar, de crecer, de mejorar y de luchar de sus personas. La gran diferencia entre dos personas está en su actitud, en sus ganas de movilizar sus mejores esfuerzos y capacidades.

Solamente la persona es el único ser capaz de aprender e innovar. Las teorías de la evolución reconocen a la inventiva y la creatividad como una propiedad del hombre. Chomsky y Foucault (2006) reconocen a la creatividad como un fenómeno antropológico de base, son las personas el capital humano de toda organización. No en vano uno de los mejores bancos peruanos que lidera el ranking, desde los últimos años, como el mejor lugar para trabajar, según resultados del Great Place to Work 2016, tiene como visión: “Ser el mejor banco a partir de las mejores personas”, y a la vez declara “Desarrollamos una cultura organizacional acorde con los requerimientos del mundo globalizado”<sup>8</sup>. Aquí podemos apreciar que no solamente se trata de personas, sino de las “mejores personas” en torno a una cultura organizacional.

Según Hamel (2006) las capacidades humanas que contribuyen al éxito competitivo se pueden organizar por orden jerárquico, en la base está la obediencia (0%), luego sigue la diligencia (5%), en el siguiente escalón está el conocimiento y el intelecto (los profesionales) (15%), según este autor la obediencia, la diligencia y la pericia se pueden comprar prácticamente por nada, se han convertido en bienes genéricos (*commodities*). Después del intelecto está la iniciativa (20%), más arriba la creatividad (25%) y en la cima está la pasión (35%). La pasión es contagiosa y produce movimiento de masas.

Kaplan y Norton (1996) en su modelo de Balanced Score Card como un sistema de gestión estratégica considera a las personas como factor clave para el cambio y la mejora, y las únicas que pueden aprender y crecer.

---

8 <https://interbank.pe/gobierno-corporativo>

Entonces, ¿está en las personas y especialmente en los paradigmas mentales propositivos que guían su accionar, ese factor diferenciador respecto al resto de instituciones educativas universitarias!

Angulo y Col (2016a) en “Educación universitaria de calidad con formación integral y competencias profesionales” plantea como problema ¿las condiciones básicas de calidad (SUNEDU) aseguran una formación profesional para la empleabilidad y la movilización laboral? Y responde ¡nosotros creemos que no, falta algo más! También, se pregunta ¿el Modelo de Acreditación (SINEACE) asegura una formación profesional para la empleabilidad y la movilización laboral? Nuevamente responde ¡nosotros creemos que no, falta algo más!

Le corresponde a la universidad hacer ese “algo más” para vincular la formación universitaria con las reales necesidades de la sociedad y el sector productivo.

En nuestro país, la universidad pública hace muy poco por gestionar y aprovechar el potencial del factor humano; todavía existe una concepción tayloriana del trabajo que considera al hombre como una máquina física; el recurso humano está muy entretenido con labores que no generan valor (automatismos). La administración del personal es tradicional (control de asistencia, permisos, vacaciones, planillas, seguro social, etc.), no se invierte en desarrollar el capital humano necesario para mejorar la calidad de la educación superior universitaria. Una finalidad de la Ley de Servicio Civil (Ley N° 30057) es promover el desarrollo de las personas que lo integran, pero todavía no se implementa en las universidades. Porque aún no se entiende que el actor social es integral y complejo y que en su accionar cotidiano pone en juego sus dimensiones subjetivas y espirituales, pues cada persona es un producto cultural. Es decir, la cultura (percepciones integrales, principios éticos, sentimientos, sensibilidades y actitudes) es el software del individuo y la sociedad, es la que provee el direccionamiento cognitivo, moral y actitudinal de las personas y los colectivos donde están inmersos o por el contrario podrían convertirse en trabas y obstáculos para su desarrollo.

A pesar de la importancia que tiene la gestión del capital humano y su cultura, es la gran ausente en la Política de Aseguramiento y la Ley Universitaria; no se toma en cuenta la importancia que tiene la cultura organizacional para la educación universitaria con calidad. En los programas de fortalecimiento institucional para la calidad académica de las universidades (en base a la cuarta

disposición complementaria final de la Ley Universitaria) hemos encontrado que solamente se hace referencia al clima organizacional, entendida como los comportamientos operantes y visibles de los actores institucionales, sin entender los contenidos significativos carácter social y cultural de esos comportamientos. En este sentido, estamos muy acostumbrados a sugerir el cambio de esos comportamientos y de los objetos, no entendiendo que los cambios tienen que ser más profundos, los mismos que abarquen el cambio de la subjetividad de las personas: visiones, ética de vida y mundo emocional.

Sin embargo, en la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021 (DS N° 004-2013-PCM)<sup>9</sup> sí se toma en cuenta a la cultura organizacional, esta política indica que para tener éxito en el proceso de transformación hacia una entidad moderna se tiene que gestionar el cambio y se debe anclar el cambio en la cultura organizacional.

En este artículo presentamos el sustento por el cual la cultura organizacional debe ser considerada como un factor estratégico para lograr calidad en la universidad: cumplir con los objetivos institucionales, la vinculación eficiente con el medio externo (Responsabilidad Social Universitaria), generar ventaja competitiva, etc. Pero también se exponen algunos aspectos fundamentales para la caracterización y el diagnóstico de la cultura, y su diferencia con el clima organizacional, y establecer la línea base en el proceso de redefinición e internalización de una nueva cultura que direcciona al sistema de gestión de la calidad y al sistema de información y comunicación en cumplimiento del Modelo de Calidad para la Acreditación de Carreras Profesionales Universitarias del SINEACE.

### **Nuevo contexto, hacia un mercado académico competitivo**

El avance del conocimiento en el mundo contemporáneo es imparable y llega a todos los sectores de la actividad humana, el sector educativo no queda inmune a estos cambios con nuevas prácticas pedagógicas y modalidades de aprendizaje. La formación por competencias para el mundo del trabajo es una fuerte tendencia, la formación a distancia usando las nuevas tecnologías de la información y comunicación (TIC) es una realidad, se presentan nuevos retos para la educación tradicional. Hay un gran consenso que el modelo de universidad que ahora vemos en un futuro no muy lejano será un recuerdo. Quedarán aquellas que se adapten a los nuevos entornos, se innoven y se reinventen continuamente.

---

9 <http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/06/DS-004-2013-PCM-Aprueba-la-PNMGP.pdf>

La Política de Aseguramiento ha previsto, que luego de establecer las condiciones básicas de calidad, desarrollar normativa para su cumplimiento e incentivos para su mejora continua y el reconocimiento de estándares internacionalmente aceptados como de alta calidad que puedan acompañar el desarrollo institucional de la universidad y constituir un mercado académico competitivo. También señala que la competitividad se mide a través de evaluaciones e indicadores claros y confiables, los mismos que son accesibles a toda la sociedad y permitan una reflexión e innovación constante del Sistema Universitario.

Según la SUNEDU, un objetivo básico del licenciamiento es: Promover la eficacia, eficiencia e innovación en la educación superior universitaria. Para lo cual ha previsto como un indicador al Plan de Gestión de la Calidad / Plan de mejora continua orientado a elevar la calidad de la formación académica.

Este nuevo contexto nos debe inducir a reflexionar si estamos o no preparados para este nuevo mercado académico competitivo, ahora la competencia es en base a calidad para lo cual la universidad debe implementar un sistema de gestión de la calidad (Angulo y Col, 2016b). Se presenta un gran reto y una gran oportunidad para este sector educativo en el Perú. En la universidad se forman los profesionales que el país requiere para su desarrollo e inserción en el mundo industrializado por tanto debe ser competitiva.

Según Pardo y Porras (2011), las culturas organizacionales dinámicas, flexibles, e “inteligentes” afrontarán estos retos de manera eficaz, efectiva y eficiente, con resultados óptimos y autosostenibles según las exigencias de su entorno. El éxito en este proceso depende en gran medida de condiciones tanto internas como externas de la organización, siendo las primeras de estricto control de la empresa. Por tanto, serán las que garanticen su ventaja competitiva. Estas condiciones o variables en su totalidad involucran al talento humano de las empresas, y es por esa razón que el peso del éxito de la empresa recae casi en su totalidad sobre cada uno de sus miembros.

Será la sociedad y los grupos de interés, mediante el Sistema Integrado de Información de Educación Superior Universitaria<sup>10</sup>, quienes tomen decisiones y elecciones sobre la calidad educativa de la universidades y optar por las más competitivas...¿y aquellas que no son de calidad? ¿Qué debe hacer la universidad para ser competitiva en este nuevo escenario?

Usar sus fortalezas y disminuir las debilidades (Plan Estratégico), ¿será suficiente? En ese sentido, Maldonado (2014) expresa:

[...] las herramientas habituales de la ciencia, tales como la planeación –en cualquiera de sus acepciones, y muy sintomáticamente la planeación estratégica–, la prospectiva, los estudios de futuro, y otras semejantes y próximas no saben absolutamente nada de complejidad y son, al cabo, ineficientes e ineficaces cuando se trata de comprender, explicar y vivir en medio de fenómenos de complejidad creciente.

En este sentido es menester comprender que la cultura organizacional es un aspecto esencial de este fenómeno complejo. La realidad nos demuestra que las organizaciones de gran desempeño saben explotar adecuadamente sus activos estratégicos: la cultura organizacional.

### **La cultura organizacional como un activo estratégico**

Novoa (2007) se pregunta ¿por qué existen empresas que, a pesar de competir en el mismo sector, obtienen rentabilidades superiores a la competencia? ¿Por qué, por ejemplo, Toyota disfruta de altas tasas de rentabilidad mientras que General Motors enfrenta graves complicaciones? Estas diferencias se explican, en última instancia, por el grado de interés que ponen las empresas en la construcción, conservación y desarrollo de sus activos estratégicos.

Como sabemos, la cultura Toyota, aún admirada en todo el mundo, se basa en la creación de contradicciones, esta capacidad blanda está relacionada con la gestión de sus recursos humanos para la excelencia operacional. En realidad, el éxito de Toyota se debe principalmente al liderazgo compartido, los equipos y la cultura organizativa. Esta filosofía de trabajo se sustenta en el mejoramiento continuo y el valor que se da a las personas.

Así como Toyota ha logrado producir calidad para el mundo apoyado por su cultura organizacional, ¿no será posible hacer algo similar en las universidades del Perú? ¿No sería estratégico que la cultura organizacional sea un componente de la Política de Aseguramiento?

Si nos enfocamos en el sector educativo universitario de nuestro país, una diferencia entre la universidad pública y la universidad privada es su cultura organizacional; esto se hace evidente cuando vemos esta realidad en la mejor universidad del Perú, que es privada.

---

10 Ministerio de Educación, Perú.

¿Tendrá influencia la cultura organizacional en el proceso de licenciamiento, acreditación y certificación? Definitivamente... nosotros creemos que sí... ya empezamos a ver a la primera universidad nacional, Universidad Nacional Agraria La Molina (UNALM), licenciada por SUNEDU, no podemos negar las peculiaridades de su organización cultural: liderazgo, trabajo en equipo, compromiso, etc.

Es paradójico escuchar en las escuelas empresariales de negocios de las universidades públicas que ahora se reconoce que los activos estratégicos de una organización son la base de su ventaja competitiva; pero, la universidad pública no es competitiva. Los activos estratégicos se caracterizan porque son escasos, difícilmente imitables o sustituibles, no se adquiere en el mercado y son valiosos; éstos generalmente están o se desarrollan en las actividades del medio interno y son los que realmente producen la diferencia en las organizaciones. Rodríguez (2009) afirma que la cultura organizacional es un potencial activo estratégico para la implementación de la estrategia y sus efectos en la eficiencia y la efectividad del desempeño.

Entonces, ¿el desarrollo de una cultura organizacional para la educación universitaria de calidad se convierte en un factor estratégico!

Por su parte, Serna (2008) afirma que uno de los mayores errores gerenciales está en separar la cultura organizacional de las estrategias corporativas. Es importante que, cuando estas se definan, incluyan programas y acciones que coincidan o, si se requiere, modifiquen los elementos culturales que impidan o faciliten la puesta en marcha de las estrategias.

Para Eileen Habelow, vicepresidenta de desarrollo organizacional de Randstad<sup>11</sup> “Las compañías que tendrán un buen desempeño cuidarán los factores que hacen que sus empleados se sientan felices, comprometidos con el trabajo, más conectados con los resultados generales y más motivados a hacer mayores contribuciones. Al ir hacia adelante, las compañías no pueden ignorar la cultura. En vez de eso, debería ser considerada un componente crítico de su estrategia de negocios global”.

Angulo y Col. (2016b) en su “Propuesta de procesos de un sistema de gestión de la calidad para la educación universitaria con formación integral y competencias profesionales” consideran a la cultura organizacional como un factor estratégico que facilita la vinculación con la sociedad (investigación,

---

11 [http://www.tendencias21.net/La-cultura-organizacional-es-clave-para-el-exito-de-una-empresa\\_a4976.html](http://www.tendencias21.net/La-cultura-organizacional-es-clave-para-el-exito-de-una-empresa_a4976.html)

responsabilidad social universitaria), complementa al sistema de gestión de la calidad; pero también, como un factor que genera ventaja competitiva lo que permite la diferenciación entre las instituciones de educación superior universitaria.

Pero así como el desarrollo de una cultura organizacional para la educación universitaria de calidad se convierte en un factor estratégico para lograr ventaja competitiva sostenible; en la universidad pública se puede convertir en una gran barrera para el cambio y la adaptabilidad. Al respecto, Olea (1995) expresa que muchas organizaciones se han encontrado con desastrosas experiencias, resultado de cambiar drásticamente la cultura de sus empresas, y que han llegado a la insatisfacción, desmotivación o frustración a sus empleados y directivos.

### **Cultura organizacional y cultura de la calidad**

Para María José Lemaitre (2013), la principal preocupación de una institución no debería ser la acreditación, sino mejorar su calidad. Lo importante es que pasar por este proceso, represente el compromiso real y permanente por mejorar. Ello se traduce en “generar una cultura de calidad”.

La cultura de la calidad es un conjunto de valores y procesos que se orientan al cumplimiento de la misión y propósitos de la organización de acuerdo a las normas establecidas y al entorno socio cultural.

Ahora contamos con información suficiente para considerar que existe una relación estrecha entre la cultura organizacional y el logro de la calidad. Ya lo dijo Crosby (1996) “La calidad es el resultado de un ambiente cultural cuidadosamente construido. Ella debe construir la estructura de la organización, no ser parte de la estructura”.

Para Vesga (2013), el análisis y comprensión de la cultura organizacional se hace necesario como punto de partida para la implementación de sistemas de gestión de la calidad. La cultura organizacional cobra gran importancia a la hora de adoptar un sistema de gestión de la calidad, en la medida en que sus elementos facilitan u obstaculizan su implementación y mantenimiento en el tiempo, es posible evidenciar que una organización que cuenta con una cultura orientada hacia la calidad da gran importancia al mejoramiento de las condiciones del recurso humano (Caicedo y Caldas, 2002).

Olea (1995), afirma que algunos factores que resultan importantes en el cambio de cultura hacia la calidad son: a) crear conciencia en los trabajadores sobre los principios de la calidad; b) obtener el compromiso de todos los miembros de la organización; c) lograr que los miembros de la organización se identifique con el sistema de gestión; y, d) educación y entrenamiento en sistemas de gestión de la calidad.

El Kaizen o mejora continua, es una práctica y una filosofía que surgió en Japón como necesidad imperiosa de lograr la excelencia de la calidad, se sustenta en la cultura organizacional con la participación activa de los trabajadores en la permanente búsqueda de cambios para mejorar los procesos y hacerlos más eficientes.

Coincidimos con Ouchi (1982), cuando afirma que “la cultura es el eje sobre el que gira todo”. Entonces, la cultura organizacional cobra gran importancia a la hora de decidir adoptar un sistema de gestión de la calidad, pero también para el despliegue de la estrategia institucional.

Según Fishman (2009), existen quienes piensan que la cultura ideal es la estrategia que la empresa necesita. La cultura debe servir para que la empresa obtenga las ventajas competitivas que necesita.

### **Comprendiendo a la cultura organizacional**

No es el propósito de esta publicación presentar un amplio panorama del origen de la cultura y el clima organizacional, hay mucha información al respecto; solamente nos vamos a referir en forma puntual a ella con énfasis en la importancia que tiene en nuestro país para una educación universitaria con calidad.

El concepto de cultura ha sido adoptado primariamente del campo de la antropología, Olea (1985) (citando a Kilman y Col): “La cultura puede ser definida como las filosofías, ideología, valores, presunciones, creencias, expectativas, actitudes, y normas, que unen a una comunidad”. Para Morín (1999) la cultura está constituida por el conjunto de saberes, saber-hacer, reglas, normas, interdicciones, estrategias, creencias, ideas, valores, mitos que se transmiten de generación en generación, se reproducen en cada individuo, controlan la existencia de la sociedad y mantiene la complejidad psicológica y social. No hay sociedad humana, arcaica o moderna que no tenga cultura, pero cada cultura es singular. Las técnicas pueden migrar de una cultura a otra, como el caso de la rueda, de la yunta, la brújula, la imprenta; o también el de ciertas

creencias religiosas, luego ideas laicas que habiendo nacido en una cultura singular pudieron universalizarse. Pero hay en cada cultura un capital específico de creencias, ideas, valores, mitos y particularmente los que ligan una comunidad singular a sus ancestros, sus tradiciones, sus muertos. Es decir, la cultura está contenida en el significado social que los hombres han construido sobre esas técnicas, o sobre un ritual académico.

De acuerdo a lo expresado por Morín dos culturas no pueden ser idénticas, como que dos personas no pueden tener la misma personalidad. Tampoco una cultura se puede implantar de una sociedad a otra con facilidad. Como que cada persona tiene su propia personalidad, según Griffin, Phillips y Gully (2017) la personalidad es el conjunto relativamente estable de atributos psicológicos y culturales que distinguen a una persona de otra.

Los primeros estudios antropológicos de la cultura tienen como finalidad analizar el comportamiento social de los grupos humanos. La cultura es para los antropólogos, las formas de vida de la comunidad, la forma en que los pueblos perciben, organizan su vida y sus acontecimientos, aunque en muchos de ellos, su presencia parezca invisible (Vargas, 2007).

Según Schein (1985) la cultura organizacional es el “conjunto de supuestos y creencias aprendidas sobre la cual las personas basan sus conductas diarias”.

Entonces, se enfatiza que la cultura organizacional es un complejo significativo de supuestos (cognitivos, éticos, identitarios) y creencias (visiones) construidos e internalizados a través de aprendizajes, la misma que da forma y se expresa en las conductas de las personas.

De acuerdo con Abravanel, Allaire, Firsirotu, Hobbs, Poupert y Simard (1992) consideran que la cultura organizacional se constituye con percepciones del mundo y productos simbólicos, entonces llega a ser ésta un contexto dinámico cargado de símbolos, cogniciones funcionales o una estructura mental profunda y subconsciente. Por esta razón, creemos que la entrevista, el discurso y su interpretación significativa (hermenéutica) es un procedimiento necesario para la comprensión de las percepciones de los miembros de una organización.

Schein (1990) continúa con la visión antropológica y define a la cultura organizacional como un patrón de presunciones básicas, inventadas, desarrolladas o descubiertas por un grupo determinado durante un proceso de

aprendizaje en el tratamiento de los problemas de adaptación externa e integración interna. Refiere además, que dicho patrón ha proporcionado resultados positivos y por lo tanto retiene la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a los problemas organizacionales.

Entonces, ¡la cultura organizacional es el resultado de un proceso de aprendizaje para la adaptación externa e integración interna! Por lo tanto, la relación entre cultura organizacional y la calidad de la educación superior, es evidente.

¿Cuál es la relación de la cultura con el clima organizacional?

Ya en los trabajos de Lewin y Col. (1939) usaron los conceptos de clima y normas de grupo, para referirse al fenómeno de la cultura en las organizaciones. El concepto de "clima organizacional" fue usado por varios investigadores como claras alusiones a los fenómenos de la cultura organizacional, entre otros Litwin y Stringer (1968), Hellriegel y Slocum (1974), Schneider (1975).

Existe un debate sobre las similitudes y diferencias entre los investigadores de la cultura organizacional y el clima organizacional reportado ampliamente en el trabajo de Denison (1996, pp. 619-654) con la tesis de que no se trata de una diferencia sustantiva del fenómeno bajo investigación, sino que se trata de una diferencia en la perspectiva tomada sobre el mismo fenómeno:

El estudio de la cultura requirió de métodos de investigación cualitativa y la apreciación de los aspectos únicos de los arreglos sociales del individuo. El estudio del clima organizacional, en contraste, requirió de métodos cuantitativos y el supuesto de la generalización a través de los arreglos sociales no solamente estaba garantizada sino que también era el primer objetivo de la investigación.

Según Denison, la cultura se refiere a la estructura profunda de las organizaciones la cual está enraizada en los valores, creencias, y suposiciones conservadas por los miembros de la organización. Los significados se establecen a través de la socialización a los grupos de personas que convergen en el lugar de trabajo. La interacción reproduce un mundo simbólico que le da a la cultura una gran estabilidad y una cierta precariedad y fragilidad natural arraigado en la dependencia del sistema sobre la cognición individual y la acción. En contraste, el clima refleja el medioambiente organizacional como está fijado en el sistema de valores de la organización, pero tiende a presentar ese medio social en términos relativos estáticos, describiéndolos en términos de una variedad fija de dimensiones.

En este análisis cultural, hay que hacer una distinción estratégica entre formas interiorizadas y formas objetivadas de la cultura. En este mismo sentido Redfield (1956) plantea que “la cultura se manifiesta en los actos y los artefactos, pero no consiste ni en los actos ni en los artefactos”.

Es decir, el clima organizacional no es más que la expresión o manifestación objetivada de la cultura en un tiempo y lugar específico de observación y análisis. Entendiendo que la cultura no son los objetos y acciones conductuales; sino más bien, que está contenida de significaciones culturales como visiones, percepciones, sistemas de valores e identidades individuales y colectivas.

Ahora podemos entender que el clima es considerado como temporal, sujeto de control, y ampliamente limitado a los aspectos de medio social que son percibidos conscientemente por los miembros de la organización. En otras palabras, la visión global que tienen los miembros de una organización (componentes y determinantes), influenciada por sus percepciones, determina el clima de una organización. El clima y la cultura organizacional son dos componentes esenciales en toda organización, pero diferentes, la primera es como la imagen (apariciencia) de la institución la segunda es la reputación (reconocimiento al buen comportamiento). El clima se puede medir, la cultura solo se describe.

No obstante, desde la perspectiva de la complejidad la cultura determina el clima pero también el clima influye en la cultura (principio dialógico); por lo tanto, ambas se deben retroalimentar para lograr una educación superior universitaria de calidad.

### **La cultura organizacional en el Modelo de Calidad para la Acreditación de Carreras Profesionales Universitarias – SINEACE**

La cultura burocrática está fuertemente arraigada en la universidad pública como resultado de la clásica estructura funcional. En consecuencia el liderazgo es autocrático sustentado en jerarquías rígidas y con base en normas frondosas y controlistas; la toma de decisiones sigue un proceso autárquico.

Por eso, el Modelo de Calidad para la Acreditación de Carreras Profesionales Universitarias del Consejo de Evaluación, Acreditación, y Certificación de la Calidad de la Educación Superior Universitaria (CONEAU, 2008) está diseñado aplicando el enfoque sistémico, a través del cual se representan todas las interacciones de los procesos que tienen lugar en la

unidad académica y que le permiten alinearse al cumplimiento de los compromisos adquiridos por la institución con la sociedad en cuanto al conocimiento creado, los profesionales formados y los servicios entregados a la comunidad.

Este modelo marcó la pauta para un cambio de una organización funcional (tradicional) a una organización sistémica articulada por procesos, poniendo énfasis en el proceso de formación profesional. Este modelo también tiene en cuenta la gestión de la cultura organizacional, muy importante para la gestión del cambio y la adaptación de la organización a los nuevos desafíos de la globalización.

Según un criterio de este modelo:

La Unidad Académica cuenta con un sistema de gestión de calidad de sus procesos: administración, enseñanza-aprendizaje, investigación, extensión universitaria y proyección social. Asimismo, cuenta con un sistema de información y comunicación transversal a todo nivel de su organización. Tales sistemas están integrados a sus homólogos de la Universidad. La implementación de estos sistemas, se complementa con el desarrollo de una cultura organizacional que permite preservar, desarrollar y promover, a través de sus diferentes procesos un estrecho vínculo con la sociedad. La Unidad Académica tiene programas de motivación e incentivos para estudiantes, docentes y administrativos (CONEAU, 2009, p. 24).

Entonces, el proceso de aseguramiento de la calidad de la educación superior universitaria que se viene implementando en el país mediante este modelo, no solamente requiere del cumplimiento de un programa implementado que contribuya a internalizar la cultura organizacional en los estudiantes, docentes y administrativos de la carrera profesional; sino que, también, éste programa debe ser complemento de los sistemas de gestión de la calidad, y de información y comunicación. Además, se requiere de programas de motivación e incentivos para mejorar el clima organizacional.

Es en este modelo que aparece por primera vez en el ámbito universitario el término de cultura organizacional, y tiene como un estándar sistémico:

“La Unidad Académica tiene un programa implementado que contribuye a internalizar la cultura organizacional en los estudiantes, docentes y administrativos de la carrera profesional” (CONEAU, 2009, p. 24).

Entonces, para la aplicación de este modelo la universidad se debe sistematizar sobre la base de sus procesos; esto también lo establece el Modelo de Licenciamiento de la SUNEDU. La implementación de un sistema de gestión de la calidad es imperativo; así como también, el sistema de información y comunicación, complementados con la cultura organizacional y los programas de motivación e incentivos.

La Política de Modernización de la Gestión Pública orienta, también, para que las instituciones públicas tengan un enfoque sistémico en base a procesos y considera a la cultura organizacional en el proceso de cambio, el MINEDU ya tomó la iniciativa<sup>12</sup>. Sin embargo, en el nuevo Modelo de Acreditación para Programas de Estudios de Educación Superior Universitaria (2016) del SINEACE no aparece la cultura organizacional, y en el nuevo Modelo de Acreditación Institucional para Instituciones de Educación Superior Universitaria (en consulta) tampoco aparece la cultura organizacional, solamente se toma en cuenta el clima institucional.

Entonces, vemos que la cultura organizacional no solamente está ausente en la Ley Universitaria, la Política de Aseguramiento; sino también, ahora, en los nuevos modelos de acreditación.

¡Acaso la cultura no es una dimensión esencial en todo proceso humano y en caso de la vertebración de una educación universitaria de calidad, se constituye en un factor valioso e insoslayable!

### **¿Cómo se caracteriza a una cultura organizacional?**

Fueron Katz y Khan (1966) quienes enfocando la teoría de sistemas y las dinámicas de los sistemas establecen las bases para el análisis de las organizaciones y su cultura organizacional.

Schein (1985) conceptualiza tres niveles de cultura, los cuales no son estáticos ni independientes, se interrelacionan:

Nivel 1: Producciones, en este nivel está el espacio físico, la capacidad tecnológica de grupo, su lenguaje escrito y hablado y la conducta expresa de sus miembros.

Nivel 2: Valores, que reflejan la manera en que deben relacionarse los individuos, ejercer el poder y pueden ser validados si se comprueba que reducen la incertidumbre y la ansiedad.

---

12 [http://www.minedu.gob.pe/transparencia/pdf/manual\\_procedimientos/mapa\\_de\\_procesos\\_minedu.pdf](http://www.minedu.gob.pe/transparencia/pdf/manual_procedimientos/mapa_de_procesos_minedu.pdf)

Nivel 3: Presunciones subyacentes básicas que permiten la solución a un problema cuando se ha dado repetidamente y queda a la larga asentada.

Esta visión de la cultura de Schein (1992), tiene un enfoque sistémico, incluyente, dinámico e interrelacional. Este mismo autor expone que la cultura está compuesta por tres niveles. Los artefactos (todo lo que se puede ver, oír, sentir); el nivel intermedio de la cultura son los valores (practicados o expuestos); y, el nivel más profundo están los supuestos compartidos, que son la base para la cultura.

Por otro lado, desde un enfoque simbólico de la cultura, se diseña de forma didáctica el proceso de interpretación cultural, para lo cual se realiza una sistematización de los aportes teóricos de varios autores<sup>13</sup>; destacándose en primer lugar, la naturaleza simbólico significativa de la cultura o el sentido social que las personas y colectivos sociales construyen en torno a su vida y en relación a los contextos sociales estructurados históricamente. Y en segundo lugar, la posibilidad de su visibilidad e interpretación a través de los comportamientos y realizaciones humanas: producciones, el espacio físico, la capacidad tecnológica de grupo, su lenguaje escrito y hablado y la conducta expresa de sus miembros (Alcántara, 2014, p. 35).

La exposición gráfica de este modelo interpretativo de la cultura, se explica de la forma siguiente:

1. La circunferencia representa el mundo circundante, los contextos específicos y socialmente estructurados que comportan un determinado sistema de distribución del poder en la sociedad, de donde, además, provienen influencias hacia la estructura interior de la cultura.



2. La pirámide representa la estructura cultural con sus tres dimensiones esenciales de interacción ascendente: cosmovisión, axiología e identidad (Van Kessel, 1992).

Estas son las formas simbólicas interiorizadas o estructuras significativas de la cultura, las que otorgan el sentido social a la

13 Elaborado sobre la base de los aportes teóricos de Clifford Geertz, William Ouchi, Juan van Kessel, Pierre Bourdieu, John B. Thompson y Umberto Eco

vida individual y colectiva y que se expresan a través de las formas objetivadas en el comportamiento y las creaciones humanas.

3. La línea ondeada separa el mundo interior de la subjetividad humana, es decir, la urdimbre de significaciones construida por el hombre; de la dimensión de lo visible de la cultura objetivada en los actos y artefactos. Vale anotar las expresiones de Ouchi (1986), cuando señala que “la cultura es como un tempano de hielo sumergido en el océano, del cual solo se puede visibilizar sobre la inmensa superficie, el iceberg”. Que estaría representando a las formas objetivadas de la cultura, visible en el comportamiento y las realizaciones humanas. Mientras que el mundo interior es no visible y solo accesible a través de las formas objetivadas del comportamiento humano.

4. Esta invisibilidad de los “aspectos obvios” del espíritu humano, solo es accesible a nuestra comprensión, mediante la perspectiva semiótica de interpretación cultural de los actos y artefactos.

5. Las flechas verticales señalan la forma de configuración de los componentes o niveles simbólicos de la cultura y su visibilización a través de los actos y artefactos: en este nivel están las producciones, el espacio físico, la capacidad tecnológica de grupo, su lenguaje escrito y hablado y la conducta expresa de sus miembros.

Estos enfoques metodológicos, nos permiten asumir, en primer lugar, la interpretación de la cultura de la institución en sus distintos niveles o dimensiones a través de sus manifestaciones en los comportamientos institucionales, en las conductas cotidianas, en las relaciones humanas internas, en los artefactos de comunicación verbal y escrita y en el contexto logístico de la gestión. Y en segundo lugar, identificar los elementos de la cultura que entorpecen y/o dinamizan la vida institucional, para sugerir y direccionar los cambios requeridos.

El diagnóstico de la cultura organizacional es importante como punto de partida para el cambio hacia una nueva cultura de acuerdo con el nuevo entorno de la organización. Sirve para comprender la identidad y hacerla adaptativa al cambio externo y su integración interna. Esto es lo que deberían hacer las universidades de nuestro país para adaptarse al nuevo entorno normativo basado en la calidad.

Según Fischman (2009), cuando hacemos un diagnóstico de la cultura analizando artefactos, valores y supuestos con la metodología mencionada (que

el autor propone), resulta en una descripción más objetiva de la realidad. En cambio, cuando pasamos un cuestionario para evaluar en qué medida están instalados los supuestos funcionales, y la empresa acaba de reducir personal. Es probable que las respuestas estén sesgadas a lo negativo. O si la empresa ha hecho un evento entretenido o presentado una conferencia motivacional, es probable que las respuestas estén sesgadas a lo positivo.

El diagnóstico de una organización debe determinar los supuestos culturales compartidos y los supuestos disfuncionales que pueden limitar el desarrollo de una cultura de calidad en la organización educativa.

La cultura organizacional es el producto de la actividad humana y toda actividad humana es compleja; por lo tanto hay que comprenderlo bajo un pensamiento complejo. En esta perspectiva es válido recordar el pensamiento de Blas Pascal que al referirse a la complejidad humana, manifestó: “Pero, ¿qué quimera es el hombre? ¡Qué novedad, qué monstruo! Juez de todas las cosas, imbécil gusano de tierra, depositario de la verdad, cloaca de la incertidumbre y el error; gloria y hez del universo. ¿Quién desenmarañará este embrollo?”

Para el diagnóstico de la cultura organizacional, nosotros, utilizamos como metodologías: exposición participativa, encuestas, entrevistas, análisis normativo y otras estrategias como el diagrama de Pareto. Además, aplicamos un enfoque sistémico, multidimensional y complejo (la persona es un ser multidimensional y compleja).

Para facilitar el diagnóstico de la cultura organizacional, primeramente, hay que definir ¿cuál es la naturaleza de la organización educativa y cuál es la conceptualización del liderazgo?

Para el informe del diagnóstico debemos considerar, entre otros, el propósito del proyecto, la metodología, tipo de organización, estrategia elegida, perfil de la organización, objetivos estratégicos, historia, situación actual, análisis FODA, ranking de acreditación, estructura organizativa (personal), políticas. El diagnóstico comprende la filosofía (visión, misión, valores), gestión del comportamiento (estilo de liderazgo, motivación), artefactos, valores, creencias y supuestos compartidos, orientaciones al cambio. Con los datos anteriores se procede a construir la línea base para la redefinición de la cultura organizacional y su estrategia de implantación e internalización en los estudiantes, docentes y administrativos de la carrera profesional de acuerdo con

el Modelo de Calidad para la Acreditación de Carreras Profesionales Universitarias del CONEAU,

Entonces, en un proceso de cambio de la cultura tendríamos que empezar por el nivel más profundo, los supuestos compartidos: visiones, percepciones, entusiasmos, valores e íconos identitarios.

Importante, como la cultura organizacional es un producto (inacabado), y su desarrollo también es un proceso; entonces, una buena herramienta para su cambio y mejora es aplicar el ciclo de Deming: Planificar-Hacer-Verificar-Actuar, y otras herramientas de la mejora continua

### **Referencias bibliográficas**

- Abravanel, Harry; Allaire, Yvan; Firsirotu, Mihaela; Hobbs, Bian; Poupart, Robert; y, Simard, Jean-Jacques. (1992). *Cultura organizacional: aspectos teóricos, prácticos y metodológicos*. Bogotá: Legis.
- Alcántara Hernández, Arrufo (2011). *Teoría de la cultura e interculturalidad*. Puno: INNAN-Perú.
- Alcántara Hernández, Arrufo (2014). *Cosmovisión y Ética Andina en la constitución vital y societal de la Isla Taquile*. Puno: Corporación Merú EIRL.
- Angulo Herrera, Pedro; Espinoza Blanco, Juan y Angulo Alvarado, Pedro (2016a). Educación universitaria de calidad con formación integral y competencias profesionales. *Horizonte de la Ciencia*, 6(11), 159-167.
- Angulo Herrera, Pedro; Angulo Alvarado, Pedro; Huamán Huayta, Ludencino y Espinoza Blanco, Juan (2016b). Propuesta de procesos en un sistema de gestión de la calidad para la educación universitaria con formación integral y competencias profesionales. *Horizonte de la Ciencia*, 6(10), 239-259.
- Caicedo, Sugey Luz y Caldas, Marisol (2002). La importancia de la cultura organizacional en la implementación y mantenimiento de sistemas de gestión de la calidad basados en la norma ISO 9000. *INNOVAR, Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 20, 135-148.
- Consejo de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Superior Universitaria – CONEAU (2008) *Modelo de Calidad para la Acreditación de Carreras Profesionales Universitarias*. Lima: CONEAU.

- Consejo de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Superior Universitaria (2009). Guía para la acreditación de carreras profesionales universitarias. Lima: CONEAU.
- Crosby, Philip (1996). Reflexiones sobre Calidad. 295 máximas de gurú mundial de calidad. México: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.
- Chomsky, Noam y Foucault, Michel. (2006). La Naturaleza Humana: Justicia versus Poder: Un debate. Madrid: Katz Editores.
- Denison, Daniel R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *The Academy of Management Review*, 21(3), 619-654.
- Fischman David (2009). Cuando el Liderazgo no es Suficiente. Desarrolle su Inteligencia Cultural en la Empresa. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Griffin Ricky W., Phillips, Jean M., y Gully, Stanley M. (2017). Comportamiento organizacional. Administración de personas y organizaciones. México: Cengage Learning Editores, S.A.
- Hamel, Gary (2006). El Futuro de la Administración. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Hanushek, Eric A. (2005). Por qué importa la calidad de la educación. *Finanzas y Desarrollo*, 42(2), 15-19.
- Kaplan, Robert S. and David P. Norton (1966). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 36-47.
- Katz , Daniel y Kahn, Robert (1966). *The social psychology of organizations*. New York: John Wiley & Sons.
- Kuppers, Víctor (2005). La gestión de la actitud. *Capital Humano*, 148, 90-98.
- Lemaitre, María José (2013). Hay que generar una cultura de calidad. Recuperado de: <http://noticias.universia.edu.pe/vida-universitaria/noticia/2013/05/28/1026189/maria-jose-lemaitre-hay-generar-cultura-calidad.html>
- Lewin, Kurt; Lipitt, Ronald y White, Ralph (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *Journal of Social Psychology*, 10, 271-99.

- Litwin, George H. y Stringer, Robert A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard Business School, Division of Research.
- Maldonado, Carlos E. (2014). ¿Qué es un Sistema complejo? *Revista Colombiana de Filosofía de la Ciencia* 14(29), 71-79.
- Hellriegel, Don y Slocum, John W. (1974). Organizational climate: measures, research, and contingencies. *Academy of Management Journal*, 17, 255-80.
- Morin, Edgar (1999). *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*. París: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.
- Morin, Edgar (2005). *El Paradigma Perdido. Ensayo de Bioantropología*. Barcelona: Editorial Kairós, S.A.
- Noboa, Fabrizio (2007). Descubriendo los activos estratégicos de una compañía. *Revista EKOS: Economía y Negocios*, 154.
- Olea Porcel, Buenaventura (1995). Dirigir el cambio de la cultura organizacional hacia la calidad total. *Cuadernos*, 28, 11-18.
- Ouchi, William (1982). *Teoría Z cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés*. Barcelona: Ediciones Orbis, S.A.
- Ouchi, William (1986). *Cultura Industrial*. Video: *Cultura de Calidad*, Difundido UNA PUNO.
- Pardo Enciso, Claudia Esmeralda y Jaime Augusto Porras Jiménez (2011). La gestión del talento humano ante el desafío de organizaciones competitivas. *Gestión & Sociedad*, 4(2), 167-183.
- Rodríguez Garay, Rubén (2009). La cultura organizacional un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *Invenio* 12(22), 67-92.
- Schein, Edgar (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, Edgar (1990). Organizational Culture. *American Psychologist*, 45, 109-119.
- Schein, Edgar (1992). *Organizational Culture and Leadership*. Nueva Jersey: John Wiley and Sons, Inc., Hoboken.

- Schneider, Benjamin (1975). Organizational climate: an assay. *Personnel Psychology*, 28, 447-79.
- Serna Gómez, Humberto (2008). *Gerencia Estratégica*. Bogotá: 3 R Editores.
- Van Kessel, Juan (1992). *Holocausto al Progreso. Los aimaras de Tarapacá*. La Paz – Bolivia: HISBOOL.
- Vargas Hernández, J.G. (2007). *La culturocracia organizacional en México*. México: Editado por Eudenec.
- Vesga, Juan (2013). Cultura organizacional y sistemas de gestión de la calidad: una relación clave en la gestión de las instituciones de educación superior. *Revista Guillermo de Ockham*, 11(2), 89-100.
- .