



**Eugenio Helman**

**José Serlin**

**María Teresa Kobila**

**Claudia Morbelli**

**Marisa Parolín**

**Rubén Rodríguez Garay**

*Instituto de Investigaciones y Asistencia Tecnológica en Administración,  
Escuela de Administración*

## **IDENTIDAD Y CULTURA ORGANIZACIONAL. ANÁLISIS COMPARATIVO DE LAS CULTURAS DE DOS ORGANIZACIONES PÚBLICAS**

### **0. INTRODUCCIÓN**

Las organizaciones presentan ciertos rasgos nítidos e invariantes que definen su identidad y factores culturales que se han determinado y modificado a lo largo del tiempo por la influencia recíproca con el contexto, condicionando asimismo, los comportamientos de los participantes internos.

En este trabajo se efectuó un relevamiento y diagnóstico de los factores culturales de la organización elegida –Escuela de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de la UNR- para poder apreciar y comprender su impacto sobre el comportamiento de sus miembros, sobre los niveles de integración interna y de adaptación externa a partir de la presencia de pautas culturales compartidas.

A posteriori, se realizó un análisis crítico entre la cultura de la Escuela de Administración de la mencionada institución y la de la Guardia del Hospital de Emergencias Clemente Álvarez, cuyo diagnóstico e informe se presentó en una investigación anterior.

Por último, se exponen ciertas semejanzas y diferencias entre los rasgos culturales de ambas organizaciones públicas, con la pretensión de conocer y comprender el impacto que los mismos tienen sobre los comportamientos de individuos y grupos, y cómo éstos influyen en la estructura organizacional.

La Escuela se organiza en 1994 y está conformada por los Departamentos de Administración General, de Especializaciones Administrativas, de Práctica Profesional, y de un Instituto de Investigaciones y Asistencia Tecnológica en Administración.

Acorde con la naturaleza del problema planteado y el objetivo de la investigación, se utilizó metodología cualitativa, y como técnica de investigación se aplicó "estudio de casos", dado que se ha seleccionado a la Escuela de Administración -como parte de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de la UNR-, y la Guardia -como segmento del Hospital de Emergencias Clemente Álvarez-.

Luego de más de un año de intenso trabajo, y relacionado la pertinencia de la problemática planteada, el objetivo propuesto y la información recopilada a través de



distintas fuentes de relevamiento, se arribó a interesantes conclusiones sobre aspectos culturales que distinguen a la Escuela de Administración.

La misión de la unidad bajo estudio es la de coordinar e integrar la actividad docente, científica y de investigación de los departamentos que la integran.

Respecto de los niveles más visibles de la cultura se describen su espacio físico, sus recursos, su lenguaje, vestimenta y el por qué de sus rituales y leyendas.

Los valores hacia los cuales está orientada la Escuela son la eficacia y los resultados. Sus prioridades son la comprensión de las necesidades de los alumnos y la satisfacción de sus necesidades; la excelencia en las comunicaciones, y la actualización permanente, creando una "identidad propia" que refuerza las motivaciones intrínsecas y potencia el desempeño de los docentes.

Los comportamientos observables son reflejo de los paradigmas de fondo que conforman las distintas presunciones o dimensiones básicas de la cultura de la Escuela de Administración. En ese sentido, muestra una apertura al entorno en tanto responde a las demandas de las organizaciones a través de profesionales capaces de actuar como agentes de cambio. En cuanto a la dimensión temporal, no se percibe al tiempo como un valor crítico y hay cierta flexibilidad en la interpretación de su uso. En tanto, la dimensión espacial hace referencia tanto al espacio físico como al social que simboliza diferencias – status, prestigio, poder- en el imaginario de los actores. En otro orden, la gran mayoría de los entrevistados manifiesta que la alta autonomía y el liderazgo permisivo generan auto motivación en los docentes. Finalmente, en la Escuela se aprecia una actitud activa y eminentemente práctica frente a la realidad. Cada docente resuelve su problemática – espacios disponibles y cantidad de alumnos a cargo, por ejemplo- acorde a los valores comunes de eficacia, orientación a los resultados y satisfacción de las necesidades de los alumnos. En este sentido, la ausencia de conflictos, quejas o reclamos de alumnos, o de incumplimientos de los aspectos formales, equivale a "desempeño aceptable" o "satisfactorio" aún cuando los niveles de excelencia en el proceso de enseñanza – aprendizaje no sean óptimos.

La organización educativa, crea formas particulares de organización interna, relaciones sociales, construcciones ideológicas y pautas culturales propias. Estas tienen rasgos que las diferencian de otros sistemas sociales. El docente como gestor de los conocimientos, los conocimientos en sí mismos y los alumnos configuran una relación compleja que opera en un marco de aparentes contradicciones.<sup>1</sup>

Para concluir hemos optado por establecer algunas categorías que muestran algunos aspectos de la unidad estudiada. Estas categorizaciones no pretenden establecer el "todo cultural" del cual los aspectos considerados son tan sólo una parte, sino tan sólo destacar algunas características que pueden observarse y que podrían servir de base de comparación lógica en el análisis cultural de diversas organizaciones.

En tanto, la investigación anterior tuvo como principal objetivo efectuar un relevamiento y diagnóstico de los factores culturales de la organización elegida – Hospital de Emergencias Dr. Clemente Álvarez de Rosario- para poder apreciar y comprender sus rasgos culturales básicos. El alcance de aquella investigación se limitó al Área de Emergencia Primaria -A.E.P-, comúnmente conocida como "la guardia" del hospital durante el período 2003-2004.

---

<sup>1</sup> Fernández, L; "Instituciones educativas. Dinámicas institucionales e situaciones críticas", Editorial Paidós, Buenos Aires, año 1994, pág.25



La investigación fue explicativa y descriptiva. Las conclusiones pueden ser utilizadas para una reorientación cultural, efectuar cambios socioculturales adaptativos, revitalización de aspectos funcionales y efectuar otras transformaciones tenues o profundas. Las propuestas de cambio exceden los límites del trabajo.

El impacto de la cultura en el funcionamiento del área investigada ha sido inferido a partir de las observaciones y entrevistas efectuadas a personal que desempeña diversas funciones y ocupa distintos cargos y niveles jerárquicos dentro del subsistema estudiado.

Los integrantes de la unidad han relatado sus experiencias, las formas de relaciones, las razones de sus trabajos, sus sentimientos y emociones. Sus descripciones muestran las consecuencias o resultados de la cultura de la guardia del hospital.

Conjuntamente con las observaciones hemos podido apreciar "la forma de actuar de la unidad" como un resultante de los valores, comportamientos, convicciones y presunciones compartidas.

Los profesionales tienen una clara comprensión de la misión de la unidad. La prioridad es la atención de "emergencias", entendiendo por tales aquellas patologías que suponen riesgo inminente de muerte. El valor esencial de la unidad es la *velocidad* para actuar con total eficiencia en situaciones críticas. Otros valores esenciales son eficiencia y eficacia, solidaridad, colaboración, rapidez en las decisiones, competencia, profesionalidad e higiene.

En función de las manifestaciones culturales recogidas en las entrevistas y observaciones realizadas, podemos efectuar algunas consideraciones acerca de las presunciones que caracterizan a la unidad estudiada.

Atendiendo a la conocida división entre culturas débiles y fuertes, podemos afirmar que la guardia posee una cultura fuerte. Se evidencia en la intensidad con que se sostiene y comparten los valores centrales y el gran compromiso manifestado por todos los integrantes con los valores finales e instrumentales.

La unidad estudiada tiene una clara misión y propósito a cumplir. Los valores desarrollados son consistentes y las personas son adaptadas a los mismos a través de un adoctrinamiento continuo.

Asimismo, se podría incluir al sistema estudiado entre las denominadas organizaciones caórdicas que por las características de sus servicios, operan en la estrecha frontera que existe entre el caos y el orden<sup>2</sup>.

Considerando la combinación existente entre el grado de solidaridad y el nivel de sociabilidad podríamos incluir a la unidad entre las denominadas "culturas mercenarias"<sup>3</sup>. La cultura mercenaria, a pesar de la connotación negativa del término, es la más celebrada por la literatura administrativa por sus resultados en términos de ventajas competitivas. Su consecuencia, combinando un alto grado de solidaridad con un grado aceptable de sociabilidad, es una organización que funciona como una máquina que hace bien las cosas.

---

<sup>2</sup> Hock, D.; "El nacimiento de la era caórdica", Editorial Granica, Barcelona, 2001, pág. 201.

<sup>3</sup> Goffe, R. y Jones, G; "El carácter organizacional. Cómo la cultura corporativa puede crear o destruir negocios", Editorial Granica, Barcelona, 2001, pág.43



Del estudio y análisis de las características organizacionales y culturales del área en observación – guardia del hospital - se desprende claramente que el único diseño estructural aceptable es la burocracia profesional<sup>4</sup> de base funcional.

El informe presenta un cuadro en el cual se intenta sintetizar las dimensiones investigadas en ambas culturas que sintetiza, a nuestro juicio, los aspectos más destacados de las mismas.

Finalmente, a través de esta investigación se quiere resaltar la importancia del conocimiento y comprensión de la cultura organizacional como un "activo estratégico" para la adecuada gestión organizacional.

## **1. OBJETIVO Y ALCANCE**

### **1.1. Objetivo**

Se considera el conocimiento del componente cultural como un activo estratégico para la adecuada gestión organizacional. Siguiendo a Hofstede, se puede afirmar "La cultura corporativa es un concepto holístico blando, pero de presumibles consecuencias duras"<sup>5</sup>. Este autor refiere a la cultura como los activos psicológicos de una organización que permiten pronosticar lo que ocurrirá con sus resultados futuros.

Las organizaciones presentan ciertos rasgos nítidos e invariantes que definen su identidad y factores culturales que se han determinado y modificado a lo largo del tiempo por la influencia recíproca con el contexto, condicionando asimismo, los comportamientos de los participantes internos.

La identidad de la organización se refiere a los rasgos que la diferencian, la cohesionan y le dan continuidad. Conocer los rasgos de identidad es un camino a la comprensión del contexto de significación que comparten los miembros en cada organización. La identidad es un elemento constitutivo de la organización, es una invariancia pero no lo eterno. Pueden ocurrir cambios disruptivos que la transforman.

En tanto, el concepto de cultura refiere a los conocimientos, creencias y valores que tienen, construyen y comparten los integrantes de una organización en sus procesos de interacción social y desde allí influye en los comportamientos. La cultura orienta a los participantes sobre el modo en que deben entenderse y hacerse las cosas en la organización.

La presente investigación tiene como principal objetivo efectuar un relevamiento y diagnóstico de los factores culturales de la organización elegida- Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de la Universidad Nacional de Rosario- para poder apreciar y comprender su impacto sobre el comportamiento de sus miembros, sobre los niveles de integración interna y de adaptación externa a partir de la presencia de pautas culturales compartidas.

La existencia de distintas Escuelas, con formación, intereses y objetivos múltiples, plantea la posible presencia de orientaciones culturales diferentes dentro de la misma organización.

---

<sup>4</sup> Mintzberg, H.; "Diseño de organizaciones eficientes", El Ateneo, Buenos Aires, 1991, pág.159

<sup>5</sup> Hofstede, G. "Culturas y organizaciones. El software mental", Editorial Alianza, Madrid, 1999, Pág. 54.



## 1.2. Alcance

Este proyecto se centró en la Escuela de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de la Universidad Nacional de Rosario durante el período 2005-2006.

La investigación concluye con un estudio comparativo de las semejanzas y diferencias entre dos burocracias profesionales del sector público – la Guardia de un hospital y la Escuela de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística-.

## 1.3. Palabras claves

Cultura- artefactos- valores compartidos- presunciones básicas.

## 2. METODOLOGÍA

### 2.1. Enfoque metodológico

Por la naturaleza del problema planteado y el objetivo de la investigación, se utilizó el método cualitativo, con el objetivo de generar teoría relevante y nuevas categorías a partir de los datos recogidos desde el punto de vista de los propios actores.

Siguiendo esta metodología es relevante recordar rasgos comunes que caracterizan a la investigación cualitativa. En primer lugar, trata de captar el nudo central, los elementos claves de la realidad estudiada, su lógica y reglas implícitas y explícitas. Segundo, los agentes sociales ocupan el lugar central del escenario de la investigación. El investigador trata de desprenderse de ideas e interpretaciones preconcebidas mirando los datos, poniéndose en el lugar del agente social mediante un proceso de comprensión empática. Tercero, los datos claves se extraen de la situación real en el campo, en los discursos espontáneos, en los documentos de la vida de la gente o de sus instituciones<sup>6</sup>.

Acorde con la metodología planteada, esta investigación utilizó como técnica el "estudio de caso", dado que se ha seleccionado a la Escuela de Administración como parte de un universo mayor –la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de la UNR-.

Lo relevante del caso seleccionado es su potencial explicativo, dado que desde una visión teórica, el mismo servirá de base para la producción de conocimientos nuevos y el desarrollo de generalizaciones empíricas, ambas, aspiraciones de este trabajo.

### 2.2. Aplicación al trabajo de campo

A mediados del año 2005, se comenzó con el trabajo de campo.

En primer lugar, el equipo mantuvo una entrevista de presentación con la Sra. Decana de la Facultad a fin de informar sobre los objetivos y alcances de la investigación a encarar. Se obtuvo una visión general de la Institución desde la mirada de sus máximas autoridades, así como un enfoque particular sobre el área bajo estudio. Se recabó información sobre la organización jerárquica, su evolución histórica, conformación del

---

<sup>6</sup> Sautu, R., "Todo es teoría. Objetivos y métodos de investigación", Editorial Lumiere, Buenos Aires, 2003, Pág.66.



personal, sus funciones, tecnologías utilizadas y datos estadísticos relevantes, así como algunos relatos sobre hechos relevantes ocurridos en la Facultad y en la Escuela de Administración a lo largo de los años.

Posteriormente, se confeccionó un cronograma, con el propósito de organizar las tareas dentro de un marco de tiempo racional y lógico acorde a la problemática y objetivos establecidos previamente. Se decidió realizar entrevistas en profundidad a un número representativo de docentes y personal no docente de la Escuela de Administración, así como entrevistas a algunos graduados y alumnos avanzados en las distintas carreras para conocer sus opiniones desde una perspectiva externa a la misma. El número de actores consultados permitió arribar a algunas conclusiones, que permiten vislumbrar ciertos rasgos culturales de la unidad bajo análisis.

### **3. MARCO TEÓRICO**

#### **3.1. Cultura organizacional. Generalidades**

La cultura organizacional es "el nivel más profundo de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una organización, las cuales operan inconscientemente y definen en tanto, que interpretación básica, la visión que la organización tiene de sí misma y de su entorno"<sup>7</sup>

Estos supuestos o creencias que influyen en el comportamiento de las personas pueden provenir de diferentes fuentes y por lo tanto existen distintos marcos de referencia cultural.

El contenido de la cultura se ve reflejado en las manifestaciones de los miembros de un grupo y el significado que hay que atribuirles se funda en las presunciones o paradigmas de fondo que estos participantes tienen.

Lo importante no es determinar cuál es la posición correcta, sino determinar cuáles son las presunciones subyacentes que poseen los miembros de un grupo, y si existe o no consenso, ya que esta dimensión es la base de la comunicación y del acuerdo en los restantes temas.

Desglosando estos paradigmas implícitos en dimensiones, y siguiendo a Schein,<sup>8</sup> podemos establecer las siguientes líneas de análisis de las presunciones básicas:

##### **3.1.1. Presunciones sobre su relación con el entorno**

El modo en que la organización controla y responde a los cambios externos, determina de algún modo el grado de control que puede ejercer su propio destino.

En un mismo entorno una empresa puede desarrollar una estrategia adaptable y receptiva y otra ser independiente y ambas presunciones dar pie a la supervivencia o ambas estar erradas.

---

<sup>7</sup> Schein, E., "La cultura empresarial y el liderazgo", Plaza & Janes editores S.A., Barcelona, 1988, Pág. 23

<sup>8</sup> Schein, E. Op. Cit. Pág. 97



### **3.1.2. Presunciones sobre cómo se conforma la realidad y la verdad**

Esta presunción hace referencia a cómo se determina y se descubre la naturaleza de lo que es "real". O sea, si la realidad surge de la demostración del funcionamiento de las cosas, basados en un criterio pragmático o surge del resultado de la investigación o de la opinión de quienes tienen autoridad experta.

Se conforma así lo que se llama la realidad social o la realidad individual.

La realidad social es aquella donde los miembros de un grupo aceptan como consenso, sin que pueda ser examinada desde el exterior y guarda relación con las "fronteras del grupo".

La realidad individual es aquella que constituye una verdad absoluta para una persona y que la ha aprendido por la experiencia, pero puede no ser compartida por nadie más.

Dentro de esta dimensión también entran en juego las presunciones sobre el tiempo y el espacio cobrando significados particulares.

El concepto de tiempo que puede emplearse es monocrónico o policrónico, pero lo crucial aquí no es el tipo de tiempo que se emplee, sino el grado de consenso que exista entre los miembros de un grupo en la interpretación que se tenga para el uso del mismo.

Otra dimensión de tiempo sobre la cual deben alcanzar consenso, es la orientación temporal: algunos se orientan al pasado, otros hacia el presente, y otros hacia el futuro. El efecto de ello en la comunicación es crítico. Es muy difícil que se pongan de acuerdo para hacer una tarea, personas que tengan diferentes horizontes temporales.

Las presunciones sobre el espacio tienen tanto un sentido físico como social. Es necesario que el individuo sepa como debe orientarse espacialmente en relación con los otros miembros de su propio grupo. La posición de uno frente a los demás simboliza la distancia social.

### **3.1.3. Presunciones sobre la naturaleza del ser humano**

Esta presunción se refiere a lo que significa ser humano, si los seres humanos son o no perfectibles, si son capaces o no de tomar decisiones, si son creativas, responsables, etcétera.

Las presunciones básicas acerca de la naturaleza del ser humano, se ven reflejadas en la visión que el individuo tiene de los demás y se trasluce en sus comportamientos.

La forma en que son vistos los trabajadores se expresan en las estrategias directivas, en los sistemas de incentivos y control, en los criterios para recompensar, en cómo se distribuyen las recompensas, en como se conceden los aumentos de sueldo y los ascensos, si se hace de acuerdo con el rendimiento del empleado y por su antigüedad, favoritismos u otros factores ajenos al rendimiento, en el uso de reglamentos, en los procesos y supervisión directa para controlar la conducta de los



individuos, en la tolerancia al riesgo, en el grado en que se fomenta que los empleados sean agresivos, innovadores y arriesgados.

Todas estas políticas se fundan en la concepción de la naturaleza humana.

### **3.1.4. Presunciones sobre la manera de actuar**

Aquí se plantea si los seres humanos tenemos naturalmente una actitud activa o práctica frente a la realidad, o si la actividad humana puede ser controlada y manipulada.

Por un lado, la orientación activa se basa en la tarea y en la eficacia, si se presenta un problema hace falta actuar, resolver, buscar ayuda. En el otro extremo, aparece la orientación pasiva donde de ningún modo cabe influir sobre la naturaleza, sólo resignarse y disfrutar lo que se tiene.

### **3.1.5. Presunciones sobre la forma en que se relacionan los individuos**

Las presunciones sobre las relaciones se verán reflejadas en la forma en que se organiza el trabajo. Si se presume que las relaciones entre los individuos son solidarias y cooperativas, las actividades laborales se organizarán haciendo énfasis en torno el grupo, y no en las personas y se fomentará la integración de las unidades para que funcione en forma coordinada y no independiente. También las relaciones pueden ser competitivas, individualistas, asociativas, basadas en la autoridad tradicional, en la ley o el carisma.

Esto se vincula con las tipologías sobre el grado de absolutismo de autoridad, autocrático, paternalista, consultivo o democrático, participativo, de delegación, de abdicación, donde no sólo se delega las tareas y las responsabilidades sino también el poder y la forma en que se resuelven los conflictos.

Hay culturas en donde se siente más el peso de la desigualdad entre subordinados y directivos, igual que para trabajadores no especializados y profesionales.

No todas las presunciones son mutuamente compatibles o congruentes. Si observamos incongruencia podemos advertir que nos hallamos frente a una cultura aún no conformada. Cuando hablamos de culturas fuertes, es porque los paradigmas culturales están perfectamente articulados unos con otros y son coherentes entre sí.

## **3.2. La organización educativa como sistema complejo**

Las organizaciones, desde el paradigma de la simplicidad, son concebidas como mecanismos creados artificialmente para lograr objetivos<sup>9</sup>.

Se basan en los siguientes supuestos: causalidad lineal en las relaciones entre sus elementos componentes; las conductas individuales se dirigen hacia los objetivos como elemento integrador; los cambios organizacionales están determinados por el contexto; las actividades de la organización tienden hacia el orden y el equilibrio; la aplicación

---

<sup>9</sup> Etkin. J. "Política, gobierno y gerencia de las organizaciones", Prentice Hall, Buenos Aires, 2000, Pág. 69.





simplista del concepto de sistemas para explicar el funcionamiento del conjunto; y el reduccionismo como método para el análisis de las conductas de los participantes.

Bajo este paradigma, los sistemas son triviales, funcionan como una máquina simple y presentan características de predictibilidad y atemporalidad.

Pero las organizaciones sociales no son precisamente sistemas triviales, sino complejos. Los sistemas complejos no se adaptan al contexto, sino que se acoplan estructuralmente en una relación de mutua modificación. A su vez, la organización presenta un medio interno de relativo desorden, diversidad e incertidumbre.

Las organizaciones son complejas y frente a una misma entrada o impacto externo presentan una variedad de conductas posibles. No son sistemas triviales. La complejidad se manifiesta por la coexistencia del orden y del desorden, por las tensiones derivadas de los antagonismos internos y por las dualidades.

El paradigma de la complejidad reconoce la poli causalidad de los fenómenos organizacionales, abandonando el esquema de causalidad lineal para la explicación de las relaciones entre procesos en las organizaciones sociales. Así, la organización no es el resultado lineal de la programación de las conductas de sus participantes. Es, en cambio, un fenómeno emergente.

En las organizaciones complejas se da un equilibrio dinámico producto de sucesivos desequilibrios localizados y transitorios provenientes de perturbaciones externas y de variaciones propias del sistema. Se da una sucesión de estructuraciones y desestructuraciones permanentes. Las acciones que producen orden también provocan desorden sobre otros dominios de la organización.

La universidad es una institución heterónoma, que tiene fines ambiguos y paradójicos<sup>10</sup>.

1. Propone educar para la autonomía. Pero coarta a los profesionales a actuar con autonomía, ya que se considera que proceden correctamente a quienes sigan al pie de la letra todas las normas impuestas con mayor fidelidad y cumplan todas las consignas y mandatos impuestos. El control se acentúa ante la indiferencia a cumplir con los requisitos exigidos. La rigidez de la institución cercena la autonomía individual, y se convierte en un corsé que inhibe la iniciativa. La libertad se restringe en sentido descendente donde el profesor posee poco margen de libertad para decidir y el alumno, prácticamente, no tiene posibilidad de iniciar acciones que repercutan en la organización.
2. Procura educar para fomentar la libertad y la participación. Pero se mueve dentro de un marco donde todo está previsto y sólo existe la responsabilidad de la ejecución. Las decisiones son sobre aspectos superficiales, no sobre cuestiones sustantivas. Está llena de imposiciones donde todo está decidido. La estructura espacial de las aulas impide la interacción y participación, los alumnos están de espaldas y los mantiene alienados. Los horarios son rígidamente establecidos y las evaluaciones individualistas.
3. Intenta educar para fomentar la creatividad y el espíritu crítico. Pero se favorece al aprendizaje memorístico, la uniformidad de comportamientos y la sumisión en las relaciones.

---

<sup>10</sup> Santos Guerra, M.; "La luz del prisma", El Aljibe: Málaga, 1997, Pág.38.



4. Pretende educar para fomentar el pensamiento divergente. Pero educa para competencias culturales comunes. No es posible conseguir individualización en organizaciones masificadas.
5. Procura educar para la exigencia democrática. Pero no existe auto evaluación ni evaluación externa que controle democráticamente su funcionamiento.

### **3.3. La Organización educativa en particular. Características**

Cada organización educativa, crea formas particulares de organización interna, relaciones sociales, construcciones ideológicas y pautas culturales propias.

Las instituciones educativas, tienen rasgos que las diferencian de otros sistemas sociales. El docente como gestor de los conocimientos, los conocimientos en sí mismos y los alumnos configuran una relación compleja que opera en un marco de aparentes contradicciones<sup>11</sup>. Conviven en las instituciones educativas:

1. Exigencia de comportamientos formales y homogéneos con el deseo de formar personas con libertad para decidir y actuar.
2. Presiones de planes y reglamentos con acciones basadas en criterios científicos.
3. Presiones hacia la homogenización del proceso de enseñanza aprendizaje con el respeto a las diferencias de las personas que participan en él.

No obstante, en las instituciones educativas coexiste y adquiere mayor relevancia la función de "catalizador que transforma el potencial en realidad"<sup>12</sup>.

La institución universitaria estatal o pública, tiene componentes nucleares o invariantes que el confieren una identidad particular:

1. Ingreso libre con bajo o nulo nivel de condiciones que impongan restricciones acompañado por sistemas de becas que procuran que la educación universitaria sea para todos.
2. Formas de funcionamiento, con alto nivel de libertad, que facilitan el desarrollo de la personalidad.
3. Fuerte presión hacia los logros a través de sistemas de observación y evaluación y también de comparación entre personas y cátedras. Esta situación es tanto para estudiantes como para docentes, cuya participación está afectada por relaciones de índole competitiva que juegan en la incorporación y en la continuidad en la función.
4. Formas de poder asociadas al conocimiento y a la experiencia (poder experto).
5. Un marco contextual de limitación de recursos en cuanto a espacios de trabajo, tanto para los docentes como para los alumnos.
6. Una "historia" universitaria, con interrupciones y paros de actividades, por causas laborales y políticas que ha dejado como secuela un significado de peligro latente de continuidad.

---

<sup>11</sup> Fernandez, L. "Instituciones educativas", Paidós, Buenos Aires, 1994, Pág.25

<sup>12</sup> Davis, K. y Newstrom, J. "Comportamiento humano en el trabajo", Mc Graw Hill, México, 2001, pág 93.



Esto ha generado en los alumnos una sensación de urgencia para completar sus carreras, privilegiando el cumplimiento de los plazos aún en detrimento de los contenidos.

El análisis de los objetivos en las instituciones es fundamental para clarificar su sentido, o sea para comprenderlas. Los objetivos nos hablan de qué es lo que pretende la organización. Todas las organizaciones persiguen de manera explícita o implícita objetivos que orientan su acción y que permiten dar coherencia a su actividad.

Las organizaciones educativas cumplen funciones determinadas, unas son técnicas como impartir enseñanza y otras, de tipo administrativo como distribución de comisiones y llenado de actas.

Los objetivos de la Universidad son la enseñanza y la investigación. Además, se ocupan de la expansión, difusión del saber y el servir de vehículo para la elevación social.

#### **4. LA UNIDAD ACADÉMICA INVESTIGADA**

##### **4.1. Creación de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística**

Conjuntamente con la creación de la Universidad Nacional de Rosario nació la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística, el 29 de noviembre de 1968, con la ley N° 17.987, en el marco de la Ley Orgánica de Universidades Nacionales N° 17245, separándose de la Universidad Nacional del Litoral.

Ubicada desde sus inicios en Boulevard Oroño 1261, alberga a más de 15.000 alumnos (de grado y postgrado), 506 docentes y 100 no docentes. A partir del año 1968 sus planes de estudio se han modificado, según las necesidades de cada carrera, en los años 1977, 1985, 1991, 1992, 1993 y 2003. Funcionan cuatro Institutos de Investigaciones con ciento veintitrés docentes investigadores y quince investigadores del Consejo de Investigación de la Universidad Nacional de Rosario - C.I.U.N.R. -.

Actualmente se dictan cuatro carreras de grado profesionales: Contador Público, Licenciatura en Administración, Licenciatura en Economía, Licenciatura en Estadística.

También cuenta con dos Postítulos con Articulación a Títulos de Grado: De Formación Universitaria en Economía y Gestión de las Organizaciones con Articulación al Título de Grado de Profesor en Economía y Gestión de las Organizaciones y de Formación Universitaria en Gestión de Seguros, Bancaria, Cooperativas y Mutuales y Comercio Exterior con Articulación al Título de Grado de: Licenciado en Gestión de Seguros, Licenciado en Gestión Bancaria, Licenciado en Gestión de Cooperativas y Mutuales y Licenciado en Gestión de Comercio Exterior. Además, se otorgan especializaciones tales como: Sindicatura Concursal, Operaciones de Comercio Exterior, Tributación, Comercialización, Costos y Gestión Empresarial, Finanzas y Recursos Humanos. Pueden cursarse, entre otras, las siguientes maestrías: en Contabilidad, en Desarrollo y Gestión Territorial, en Estadística Aplicada, en Finanzas, en Gerenciamiento de Empresas Agroalimentarias, y en Administración de Empresas. Se dictan tres Doctorados: Administración, Contabilidad y Economía.

Por convenio con la Facultad de Humanidades y Artes de la U.N.R., se dictan cuatro carreras de grado docente: Profesorado en Contabilidad, Profesorado en Economía, Profesorado en Estadística y Profesorado en Administración.

##### **4.2. Escuela de Administración**



Mediante Resolución N° 0812/67 se establece una Comisión Asesora para la constitución de las Escuelas de Economía, Estadística y Administración.

El 30 de enero de 1968 mediante Resolución N° 5983 CD se crea la Escuela de Administración y se integraba con los siguientes departamentos: Departamento de Administración, Departamento de Contabilidad e Instituto de Administración de Empresas.

El 3 de setiembre de 1976 por Resolución N° 8515 CD se aprueba la estructura académica y el organigrama de la Facultad. En ese mismo año se crea la Escuela de Administración y Contabilidad, de la que dependen los Departamentos de Administración, Contabilidad, Tributario y Jurídico. Asimismo, por Resolución N° 8517 CD se disuelven todas las Escuelas y Departamentos no incluidos en la estructura académica de la resolución anterior.

Recién en el año 1994, mediante la Resolución N° 3792 CD se establece la Escuela de Administración concordantemente con la creación de la carrera de grado de Licenciado en Administración de Empresas, y la entonces Escuela de Administración y Contabilidad pasó a llamarse Escuela de Administración.

## **5. DESCRIPCIÓN DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

En función de la documentación recopilada, de las observaciones efectuadas durante el trabajo de campo y de la información recogida durante las entrevistas mantenidas con docentes, graduados y alumnos, se puede puntualizar los siguientes aspectos.

### **5.1. Misión y propósito**

La misión es la razón de ser de una organización. La unidad bajo estudio tiene como propósito lo establecido por el Reglamento General de Escuelas del año 1971 fijada por ordenanza de la U.N.R y reglamentada por la Facultad de Ciencias Económicas en 1988.

Dicha ordenanza establece que las escuelas sólo serán creadas cuando en una facultad se cursan varias carreras que por la diversidad de sus características o la complejidad de sus problemas no permitan que la misión sea cumplida directamente por el decano o el secretario académico.

Instituye la misión de las Escuelas como la de coordinar e integrar la actividad docente, científica y de investigación de los departamentos que la integran<sup>13</sup>.

### **5.2. Estructura formal**

La Escuela de Administración es dirigida por un director que coordina los tres departamentos que la conforman: de Administración General, de Especializaciones Administrativas, de Práctica Profesional, y un Instituto de Investigaciones y Asistencia Tecnológica en Administración. Asimismo, está prevista la colaboración de una Comisión Asesora.

Las funciones de los Directores de Escuelas y Directores de Departamentos docentes y de Investigaciones son predominantemente ejecutivas y de gestión. Las Comisiones Asesoras son órganos encargados de asesorar en el funcionamiento de cada Escuela.<sup>(2)</sup>

La Escuela de Administración está integrada por cincuenta y cinco docentes rentados que cubren setenta y nueve cargos. Conformada por diecisiete profesores titulares,

---

<sup>13</sup> Resolución 535 C.D., "Facultad de Ciencias Económicas. U.N.R.", 26 de abril de 1988.



cinco profesores asociados, veinticinco profesores adjuntos, veinticinco jefes de trabajos prácticos y siete ayudantes. No existe ningún docente con dedicación exclusiva y veinticuatro profesores del total poseen semi-exclusividad, representando esto un treinta por ciento del plantel total. La Escuela de Administración cuenta, al momento del relevamiento, con una única empleada administrativa.

### **5.3. Organización de las cátedras**

Las cátedras están organizadas de forma tal que cada docente tiene una o más comisiones de alumnos a su cargo, con distintos días de dictado y diferentes horarios, para cubrir una gama amplia de posibilidades para los estudiantes.

Cada docente desarrolla la totalidad de las funciones necesarias para conducir con efectividad el proceso de enseñanza - aprendizaje: planeamiento y organización de las actividades teóricas y prácticas, orientación y evaluación de los alumnos y resolución de problemas que se presenten en cada grupo. Todo esto, dentro de un marco establecido por las normativas generales de la asignatura tales como objetivos específicos, programa de estudios, bibliografía seleccionada, calendario académico y sistema de evaluación establecido.

Dentro de este marco formal, las funciones del docente a cargo de la comisión, son amplias y variadas: transmisión de conocimientos, motivación, evaluación del proceso a través de exámenes y trabajos individuales y grupales, mantenimiento de un ambiente propicio para el aprendizaje – incluso el orden y la disciplina, control de asistencia, determinación de la condición del alumno – promovido, regular o libre – preparación de las clases y las actividades, resolución de conflictos y problemas, atención de preguntas y facilitación de material de estudio a los alumnos. Esta variedad, que determina, el grado de la amplitud de su puesto, es común en la mayoría de las cátedras del ciclo de Administración.

La amplitud y profundidad del cargo docente, exigen una alta variedad de destrezas y habilidades, no sólo en el plano del conocimiento de los contenidos programáticos, sino también en los aspectos pedagógicos para alcanzar los objetivos del proceso enseñanza aprendizaje.

El alto grado de discrecionalidad que poseen los docentes les otorga un elevado nivel de autonomía en cuanto a las posibilidades de tomar decisiones acerca de métodos, secuencias, tiempos, y otras dimensiones del proceso, tanto en el plano de los conocimientos como en el de la satisfacción y motivación.

## **6. CONCLUSIONES DEL TRABAJO DE CAMPO**

Estas conclusiones fueron obtenidas relacionando la pertinencia de la problemática planteada, el objetivo propuesto y la información recopilada a través de distintas fuentes de relevamiento - análisis de documentación, entrevistas en profundidad, observación personal y directa -.

### **6.1. Referidas a los artefactos**

Los artefactos se refieren a manifestaciones evidentes fáciles de detectar o sea, lo que se puede oír, ver y tocar. "En este nivel cabe observar el espacio físico, la capacidad



tecnológica del grupo, su lenguaje, sus producciones artísticas y la conducta expresa de sus miembros"<sup>14</sup>.

### **6.1.1. Espacio físico**

La Escuela de Administración, ocupa un espacio muy reducido - menos de diez metros cuadrados- en un entrepiso poco visible ubicado en el primer piso de la Facultad al que se accede por una angosta escalera. Ese espacio está repartido entre la oficina que ocupa la secretaria administrativa y un despacho privado. Últimamente, se ha logrado ganar un espacio adicional, también en el primer piso de aproximadamente nueve metros cuadrados, destinado a reuniones.

En cuanto a tecnología, cuenta con cuatro computadoras, una de ellas asignada en forma exclusiva a la secretaria para el cumplimiento de sus funciones administrativas, otra, está en el despacho privado y las dos restantes, en el lugar asignado al Instituto de Investigaciones Administrativas y Asistencia Tecnológica en Administración. Las mismas tienen ciertas limitaciones en cuanto al acceso de Internet.

### **6.1.2. Rituales**

La mayoría de los entrevistados declararon no conocer rituales propios de la Escuela de Administración. Algunos opinaron que cada cátedra tiene sus rituales- reuniones periódicas de actualización y de evaluación del funcionamiento interno-. En tanto, miembros del Instituto de Investigaciones y Asistencia Tecnológica en Administración (IIATA) describieron como rituales ciertas conductas consensuadas en las reuniones mensuales - sentarse en círculo, hablar por turnos, y escucharse mutuamente.-

La fragmentación de funciones, la alta autonomía de los profesores en el desempeño de sus funciones y la variedad de horarios, entre otras causas, no generan espacios que propicien los rituales ínter cátedras. Los rituales se generan en la propia cátedra, lo que evidencia en alguna medida, la creación de subculturas.

### **6.1.3. Vestimenta y Lenguaje**

El lenguaje que manifestaron usar los distintos entrevistados es técnico y preciso, acorde a las distintas disciplinas que conforman la Escuela de Administración. Sin embargo, este léxico no es un común denominador que distingue a los miembros de esta Escuela. No es común que en esta unidad se desarrollen expresiones peculiares para describir el equipo, los espacios, el personal y/o los alumnos.

En cuanto a la vestimenta, se observa cierta formalidad acorde al perfil del profesional de Ciencias Económicas.

### **6.1.4. Historias y leyendas**

Las historias reflejan muchas veces lo deseable y muestran hechos considerados como destacables del pasado, matizadas con evaluaciones subjetivas de las narraciones.

---

<sup>14</sup> Schein, E. Op. Cit. Pág. 31.



En la Escuela de Administración, una unidad relativamente joven, los docentes de reciente incorporación manifiestan no conocer ningún hecho o anécdota recordable.

Los miembros más antiguos, que formaron parte del anterior Departamento de Administración, que contaba con un espacio físico propio y que formaban un grupo mucho más reducido, recuerdan y añoran un viaje organizado para planificar actividades de las distintas cátedras que se realizó en una hostería de las sierras de Córdoba. El lugar se habilitó especialmente para los docentes que concurrieron con su grupo familiar y se compartieron temas de trabajo intercalados con paseos y reuniones sociales, que influyeron positivamente en las relaciones de trabajo y afectivas.

## **6.2. Misión y valores compartidos**

La misión es la "razón de ser" o propósito que la Escuela de Administración tiene hoy; en este sentido se reveló que existe una clara comprensión de la misión por parte de los directivos, situación que no se refleja con total claridad en el resto de los miembros de la Unidad.

Los valores son las razones que usamos para explicar por qué hacemos lo que hacemos, en este aspecto los valores hacia los cuales está orientada la Escuela son la eficacia y la eficiencia en el logro de los resultados. Sus prioridades son la comprensión y satisfacción de las necesidades de los alumnos, la excelencia en las comunicaciones, la actualización permanente, el desarrollo de la creatividad y la iniciativa, y la creación de relaciones de confianza y respeto, creando una "identidad propia" que refuerza las motivaciones intrínsecas y potencia el desempeño de los docentes.

Los valores y creencias tienen su origen primordialmente en actividades de socialización y formación, en segundo lugar, en las comunicaciones y directivas de las autoridades y finalmente, en la tradición -siempre se hizo así-.

La percepción sobre los valores de otras Escuelas excede el alcance de esta investigación.

## **6.3. Activos culturales de la Unidad**

Los comportamientos observables son reflejo de los paradigmas de fondo que conforman las distintas presunciones o dimensiones básicas de la cultura de la Escuela de Administración.

### **6.3.1. Dimensión entorno-organización**

A partir de la década del '90 se comienza a vislumbrar un cambio de paradigma en relación a esta dimensión. Esto se refleja en una mayor apertura al medio traducida en diferentes decisiones estratégicas.

Se creó la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, con la obligación de los alumnos de realizar pasantías, generando esto una estrecha conexión con las empresas lo que contribuyó a difundir los conocimientos de la carrera.

Se introdujo una profunda modificación en los planes de estudios de las carreras de Contador Público, Licenciado en Administración y Licenciado en Economía, tratando de lograr una mayor conexión entre el mundo académico y el mundo de los negocios. Los



actuales planes tratan de fortalecer la idea de emprendedor y están más orientados a la problemática de las organizaciones locales (empresas, en especial PYMES, organizaciones no gubernamentales, y organismos del estado, entre otros).

Se implementó el Doctorado en Administración, se lanzaron diversos Postgrados, se creó la Maestría en Administración de Empresas (MBA) con tres menciones: Dirección General, Recursos Humanos y Comercialización.

Tanto en la Licenciatura de Administración (grado) como en el MBA (postgrado) los egresados realizan trabajos finales –tesinas o tesis- cuyos contenidos, en general son no académicos y están relacionados con la actuación profesional en la administración de organizaciones.

Asimismo, se concretaron múltiples actividades de extensión al medio: convenios de capacitación y consultoría con organizaciones públicas y privadas y se formalizaron acuerdos con otras Universidades nacionales y extranjeras.

La mirada de la Facultad en general y de la Escuela de Administración en particular, en relación a su entorno es responder a las demandas de las organizaciones a través de profesionales capaces de actuar como agentes de cambio en las instituciones en que intervienen.

### **6.3.2. Dimensión temporal**

Por no ser el tiempo un valor crítico, hay cierta flexibilidad en la interpretación de su uso.

La gestión administrativa está altamente formalizada. Los tiempos se ajustan a lo que los procedimientos establecen. Los resultados se miden por el cumplimiento de las normas y plazos fijados para cada trámite. En ese sentido, el concepto del tiempo puede considerarse monocrónico con una orientación temporal hacia el pasado.

En la gestión académica hay actividades que responden a horarios y tiempos establecidos -dictado de clases, mesa de exámenes, reuniones institucionales- donde no hay margen de discrecionalidad por parte de los docentes. Existen otras actividades –horarios de consultas, corrección de exámenes y entregas de notas- donde cada docente maneja sus propios tiempos dentro de ciertos parámetros institucionalmente aceptados. Esta autonomía asimismo se ve reflejada en la orientación hacia el pasado, hacia el presente o hacia el futuro que le da cada profesional en el desempeño de sus funciones.

### **6.3.3. Dimensión espacial**

Se consideran dos aspectos: el espacio reservado a la Escuela de Administración y el asignado a las aulas para el dictado de clases. Esta presunción hace referencia tanto al espacio físico como al social que simboliza diferencias –status, prestigio, poder- en el imaginario de los actores.

En la Escuela de Administración, a pesar del espacio reducido, interactúan habitualmente numerosos docentes y no docentes, que realizan su trabajo en horarios rotativos y en forma ordenada. En este ámbito, los directivos no tienen despachos exclusivos –son compartidos por el Director de la Escuela y los distintos Directores de Departamentos-, a pesar de ello, hay privacidad en la atención de casos especiales o resolución de situaciones complejas. La restricción de espacios hace que en ciertas





ocasiones se busquen otros lugares dentro (sala de profesores, aulas, bar) o fuera de la facultad para la interacción. La mayoría de los entrevistados percibe esta limitación espacial y de recursos tecnológicos como símbolo de distancia social respecto de otras Escuelas.

Las aulas asignadas a las distintas cátedras que conforman la Escuela son utilizadas indistintamente por todos los docentes de la Facultad. La Escuela de Administración no decide acerca de la distribución de estos espacios, sino que la misma es realizada en función de la cantidad de alumnos, los horarios y aulas disponibles por la Institución. Si bien algunos docentes relacionaron la asignación del aula con símbolos de jerarquía, diciendo "a los titulares siempre les otorgan las aulas más confortables", este comentario no puede generalizarse.

#### **6.3.4. Dimensión de la naturaleza de las relaciones humanas**

Este abordaje abarcó la percepción de los entrevistados acerca del grado de discrecionalidad en el trabajo y sus efectos sobre el nivel de compromiso y satisfacción.

La gran mayoría de los entrevistados manifiesta que la alta autonomía y el liderazgo permisivo generan auto motivación en los docentes demostrando un gran compromiso personal en su trabajo lo que contribuye a la obtención de resultados satisfactorios. Este grado de motivación se basa en valores de autoestima, fundamentales cuando el nivel de retribuciones monetarias y las condiciones de trabajo, son percibidos como insuficientes.

Las motivaciones descansan en la "vocación y el placer de enseñar" y "el gusto de compartir experiencias con gente joven" generando bajas tasas de ausentismo y de rotación. También se ve reflejada en la actitud positiva de los alumnos a través de participaciones, inquietudes, consultas, trabajos presentados; aspectos que se refuerzan en los cursos superiores.

El clima de trabajo es bueno, sin tensiones, sin conflictos ni enfrentamientos personales. Las personas se sienten bien en su trabajo con otros y no hay enemistades.

En las cátedras, aún sin trabajar en equipo en el sentido convencional, existe en todos sentimientos de pertenencia. Hay una participación libre y voluntaria de todos los docentes, que mantienen canales abiertos de comunicación informal con el coordinador y entre sus pares. Es frecuente observar en las cátedras un proceso de "socialización" para los nuevos integrantes acerca de "como se debe participar en el proceso de enseñanza – aprendizaje".

En las reuniones los participantes se escuchan mutuamente, intentan entender las ideas y opiniones de los demás y procuran elaborar pautas de acción que respeten los intereses, necesidades y sugerencias de todos.

Los coordinadores de cátedra logran el alineamiento de los integrantes a través de "dispositivos de enlace", para establecer contactos informales. De esta forma, el coordinador actúa como "integrador", interactuando con los responsables de otras cátedras y con las autoridades académicas, comunicando y negociando las actividades del proceso de enseñanza-aprendizaje.

La percepción generalizada es que el grado de integración de acciones en cada nivel se va debilitando notoriamente a medida que se pasa de la coordinación interna en cada unidad cátedra a la coordinación entre unidades mayores (entre cátedras y entre los departamentos que conforman la Escuela). La duplicación de temas y algunas



contradicciones en los conceptos son vistas como resultantes de la escasa interdependencia y relación en cuanto a los contenidos.

El Instituto de Investigaciones y Asistencia Tecnológica en Administración (IIATA) presenta, por su objetivo y conformación, características propias que lo diferencian del resto de los Departamentos. Su finalidad es la investigación y de asistencia técnica en relación con las necesidades del medio, su dirección está a cargo de un profesor de la UBA y está integrado por docentes de esta facultad y de otras facultades, graduados no docentes y alumnos avanzados en carreras de grado y postgrados, la mayoría trabajan ad-honorem. Esta diversidad y apertura aporta diferentes miradas; por otro lado, la frecuente movilidad de sus miembros dificulta la creación de una sólida identidad como grupo.

### **6.3.5. Dimensión de la actividad**

En general, en la Escuela de Administración se aprecia una actitud activa y eminentemente práctica frente a la realidad. Cada docente resuelve su problemática – espacios disponibles y cantidad de alumnos a cargo, por ejemplo- acorde a los valores comunes de eficacia, orientación a los resultados y satisfacción de las necesidades de los alumnos.

En este sentido, la ausencia de conflictos, quejas o reclamos de alumnos, o de incumplimientos de los aspectos formales, equivale a “desempeño aceptable” o “satisfactorio” aún cuando los niveles de excelencia en el proceso de enseñanza – aprendizaje no sean óptimos.

Las evaluaciones de los alumnos hacia los docentes – vía encuestas de opinión – son esporádicas y la calidad del proceso es un tema sobre el que “no se habla”. Existe la percepción de una especie de “pacto de silencio”, que comprende a las autoridades académicas, a los docentes y a los alumnos y que forma parte de los sobreentendidos y presunciones básicas que conforman la cultura de la universidad pública. De acuerdo con las entrevistas realizadas, la única medición de rendimiento sistemática de la función docente es la evaluación oficial establecida – concursos y carrera docente-.

Esta aceptación de la calidad del proceso, permite la viabilidad del sistema y un balance de contribuciones- compensaciones, percibido como positivo para todos los grupos interesados, aún con recursos insuficientes.

La opinión de la mayoría de los entrevistados es que el reclutamiento del personal docente para cubrir necesidades es por recomendaciones de otros docentes en actividad. En diversos casos, la falta de partida presupuestaria lleva a incorporaciones ad- honorem. Esta relación permanece hasta que se produce una vacante y con el tiempo se convalida por el sistema de concurso abierto; igual procedimiento se usa para las promociones.

### **6.4. Categorización de la cultura de la Escuela de Administración**

Desde la época de Aristóteles, la producción de conocimiento trató de identificar, definir y categorizar a los objetos comunes y corrientes del mundo que nos rodea. La cultura organizacional no ha escapado a esta costumbre.

Cada autor, describe una cultura organizacional “en función de sus propósitos y postura técnica, centrándose en categorías totalmente distintas; la estructura de la



compañía, la filosofía de la dirección, la personalidad de los fundadores y líderes, el clima empresarial, el estilo directivo, el énfasis funcional, etcétera. Cada uno de estos elementos puede identificar correctamente un aspecto de la cultura de la empresa, pero ninguno abarca la cultura en su totalidad"<sup>15</sup>.

El "modo correcto" de concebir categorías y clasificaciones es un área de conflicto filosófico. Una categoría se define, a menudo, de manera arbitraria, a partir de un conjunto de atributos que se destacan sobre otros.

Sin embargo, cuidando de no confundir las partes con el todo y las subculturas con las culturas, el entorno se puede enfrentar con mayor eficiencia si se pueden "agrupar en categorías aquellas entidades que parecen similares al aparato perceptual, o que exigen acciones similares o ambas cosas"<sup>16</sup>.

Organizar una categoría en torno a estereotipos, permite a un lego reconocer el contraste entre distintas culturas y realizar algunas comparaciones. Lo importante en la organización de los atributos o propiedades es establecer los aspectos esenciales y no los superficiales.

La categorización siempre se funda en información procedente del mundo natural y esta información perceptual es decisiva para la definición de las dimensiones de una categoría. El esfuerzo conjunto de observadores e integrantes de una organización permite encontrar descripciones útiles.

El análisis organizacional distingue y describe tipos extremos de rasgos culturales como: abiertas- cerradas; fuertes- débiles; dominantes- dependientes; competitivas-cooperativas; modernas – tradicionales y otros pares similares. En este trabajo, hemos optado por establecer algunas categorías que muestran algunos aspectos de la unidad estudiada.

Estas categorizaciones no pretenden establecer el "todo cultural" del cual los aspectos considerados son tan sólo una parte, sino tan sólo destacar algunas características que pueden observarse y que podrían servir de base de comparación lógica en el análisis cultural de diversas organizaciones.

1. *Cultura fuerte o vigorosa*: En la Escuela de Administración cada uno de sus miembros conoce, comparte y acepta en un grado relativamente alto los valores claves de la Unidad lo que aumenta su compromiso relacionado con lo que es "un buen comportamiento para un docente". El conocimiento de lo que es importante y la claridad de los objetivos son característicos de las culturas fuertes. El criterio para la incorporación de nuevos docentes es la aceptación de los valores compartidos, lo cual vigoriza este concepto de cultura fuerte.

El tiempo asignado a las funciones docentes es, en general, menor al asignado a otras actividades profesionales, salvo para los docentes que tienen mayor dedicación, que son la minoría.

"Cuanto más fuerte y consolidada está la cultura en una institución educativa, más fuerte es la identidad de la organización y el sello con que se marca a todos sus integrantes – docentes, trabajadores administrativos, directivos y alumnos – También

---

<sup>15</sup> Schein, E. Op.cit. Pág.61

<sup>16</sup> Gardner, H.; "La nueva ciencia de la mente", Paidós, Buenos Aries, 1996, Pág.374



influye en el clima organizacional y en las relaciones que se mantienen en la vida cotidiana"<sup>17</sup>.

2. *Fragmentada*: Goffe, R y Jones, G.<sup>18</sup> consideran la combinación existente entre el grado de solidaridad y el nivel de sociabilidad para categorizar la cultura de una organización. En este sentido, se puede incluir a la Escuela de Administración entre las denominadas "*culturas fragmentadas*", tomando en cuenta el espacio físico, el uso del tiempo y las formas de comunicación entre las personas.

La falta de espacios físicos comunes, lleva a que las reuniones, en muchos casos, se deban realizar fuera de la Facultad. Es difícil encontrar docentes en la Facultad fuera de los horarios normales de clases. Los profesores concurren, principalmente para el dictado de las clases que les corresponden.

Las comunicaciones inter -cátedra que se dan en los lugares de trabajo, son orales y referidas a temas docentes. Las reuniones internas de cada cátedra son escasas, breves y para tratar temas puntuales de cada materia.

El tiempo fuera de clases, se utiliza para incrementar la excelencia profesional individual – asistencia a cursos, congresos y lecturas –.

Los valores que predominan, en este esquema de trabajo, son el individualismo y la libertad, con una preocupación por la mejora técnica y profesional personal y con interferencias mínimas de la Dirección de la Escuela, del Departamento y de la Cátedra.

Este sistema individualista se caracteriza por ser de baja sociabilidad y de baja solidaridad. En general, en la Escuela de Administración las personas trabajan solas, no hay estrechas relaciones con los demás, ni demasiadas reuniones de coordinación y el éxito de la organización se obtiene por la suma de éxitos individuales. El rendimiento inferior de algunos es tolerado por los demás. El nivel de solidaridad está basado en los objetivos compartidos y en los intereses comunes. El proceso de enseñanza- aprendizaje opera con diferencias personales, en algunos casos, significativas entre los docentes – aún en la misma cátedra – por la elevada autonomía con que funcionan las comisiones.

Una cultura fragmentada no es necesariamente negativa, cuando es compatible con un entorno de trabajo independiente.

En el trabajo docente – especialmente en la universidad pública – la solidaridad puede no ser relevante y la libertad es altamente atractiva para un profesor universitario

Esta combinación de sociabilidad y solidaridad no es uniforme en todas las cátedras. En algunas, donde los docentes las integran desde mucho tiempo atrás, se manifiesta un incremento de la sociabilidad y de la solidaridad dando como resultado una subcultura más comunal, con mayor afecto e información compartida.

4. *Formal*: Es una organización formal porque todo su entramado institucional tiene un andamiaje de roles que corresponde a su estructura. Este entramado le confiere estabilidad y continuidad en el tiempo y la hace desempeñar funciones independientes de las características personales de sus integrantes, o sea, la estructura de roles permanece invariable, aunque haya cambios de personal.

---

<sup>17</sup> Fernandez; L. Op.cit., Pág.25

<sup>18</sup> Goffe, R. y Jones, G. "*El carácter organizacional. Cómo la cultura corporativa puede crear o destruir negocios*", Granica, Barcelona, 2001, Pág.63.



Tiene fines claramente descritos en formulaciones teóricas y legales. La administración está planificada de forma institucional según líneas generales de acción estable, con procedimientos administrativos y trámites que obligatoriamente deben realizarse -inscripción en el caso de los alumnos, contratación de profesores y personal administrativo-. Existen prescripciones que guían la práctica pedagógica y a la gestión en general.

5. *Burocrática*: La burocracia tal como la entendía Max Weber, es un tipo de organización justa, precisa, ordenada, racional, eficaz, disciplinada, basada en líneas de acción claras y escritas. Elimina los prejuicios emocionales. El orden no se basa en el culto a la personalidad, sino en el sistema de papeles, institucionalizados y reforzados por la tradición legal, el uso de la razón, la previsibilidad en el proceso administrativo, la eliminación de las consecuencias imprevistas y el énfasis en la competencia técnica.

La unidad bajo estudio es una organización con rasgos burocráticos en el sentido de jerarquías, orden, previsibilidad en los procesos administrativos y preponderancia de las capacidades profesionales o expertas de sus integrantes.

No obstante, en un sentido más actual del enfoque administrativo, podemos tipificar a la Escuela de Administración como una *burocracia profesional* dado que su parte clave, el núcleo operativo, está formado por profesionales. Las autoridades académicas, confían para la coordinación de los procesos de enseñanza aprendizaje, en la capacitación de sus docentes, para el desempeño de sus funciones y les otorgan amplias facultades de planeamiento y control sobre su propio trabajo.

Según Mintzberg<sup>19</sup>, "control sobre su propio trabajo, significa que el profesional trabaja relativamente independiente de sus colegas, pero estrechamente con los clientes a los que atiende". En el caso de instituciones educativas, el concepto de cliente puede asimilarse a los alumnos destinatarios de los procesos de formación.

De igual manera, la coordinación necesaria entre los docentes de cada cátedra, está basada en la "estandarización de destrezas y conocimientos" adquiridas antes de ingresar a la organización y mejoradas "durante" y "mediante" el desempeño del cargo.

Esta configuración permite que los docentes actúen de manera relativamente autónoma, con poca necesidad de supervisión de los coordinadores y un estilo de liderazgo permisivo. En este marco de elevada descentralización, los coordinadores de cátedra intervienen muy poco para proporcionar conocimientos o motivación y sólo lo hacen para resolver conflictos que pueden perturbar el desempeño o para informar acerca de disposiciones burocráticas administrativas que deban ser respetadas.

6. Las seis dimensiones de la cultura organizativa planteadas por Hofstede, Geer<sup>20</sup>, reflejan las percepciones de las personas con respecto a las prácticas de su unidad. En base a esta categorización se puede observar la tendencia de la Escuela de Administración, hacia las siguientes dimensiones:

*Orientada a los resultados*. Los docentes se preocupan por el logro de los objetivos más que por los medios o el proceso.

*Orientada a las personas*. En general, los docentes sienten que sus expectativas y necesidades de desarrollo y capacitación son tenidas en cuenta.

<sup>19</sup> Mintzberg, H.; "Diseño de organizaciones eficientes", El Ateneo, Buenos Aires, 1991, pág. 159.

<sup>20</sup> Hofstede, G. Op. Cit., Pág. 306



*Profesional.* Los profesores saben que en la organización se tiene en cuenta su competencia profesional y tienen proyectos para su desarrollo futuro.

*Abierta.* Los miembros de la unidad están predispuestos a la llegada de nuevos profesores, que éstos necesitan relativamente poco tiempo para sentirse cómodos, y cualquier profesional experto en las distintas disciplinas o especialidades puede formar parte de la unidad.

*Con control laxo.* Cada docente trabaja con un alto grado de autonomía. Lo importante es el logro de los resultados y la satisfacción de los alumnos.

*Pragmática.* La Escuela de Administración se guía por lo que requiere el mercado a la hora de la formación de los futuros profesionales, más que por el estricto cumplimiento de normas y procedimientos administrativos propios de las culturas normativas

## 7. ANALISIS CRÍTICO

En la primera investigación realizada en Hospital de Emergencias Dr. Clemente Álvarez – período 2003- 2005- y en la más reciente efectuada en la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística. U.N.R. - 2005-2006- se analizaron subsistemas dentro de una organización mayor: la guardia, en el caso del hospital y la Escuela de Administración, en el caso de la Facultad. En los dos estudios, el eje de análisis fue la subcultura de las mencionadas áreas.

Este análisis se centró en las similitudes y diferencias entre los factores culturales que caracterizan a estas dos burocracias profesionales del sector público. Si bien la misión y objetivos de ambas organizaciones son diferentes, los miembros de ambas son, en su mayoría, graduados universitarios, con códigos, normas de comportamiento, destrezas adquiridas, significaciones éticas que comparten ciertas similitudes.

Los profesionales de cada una de estas organizaciones, debido a la complejidad de sus funciones, requieren de un saber experto adquirido a través de la capacitación formal fuera de la organización. Luego, la actualización permanente y la experiencia en sus respectivos desempeños, refuerzan esta formación. Se trata de culturas construidas por una comunidad laboral profesional que consolida los valores de sus miembros representados no sólo por un conjunto de conocimientos expertos, sino por comportamientos compartidos y por una autovaloración de sus propios saberes. El pertenecer a estas comunidades profesionales otorga, de algún modo, una cuota de "prestigio".

El núcleo operativo en ambos subsistemas estudiados, conformado por médicos, enfermeros y profesores que tienen gran poder en la estructura, trabajan en estrecha relación con sus clientes – pacientes y alumnos - y definen, en gran medida, las estrategias de sus respectivas organizaciones.

Teniendo en cuenta el grado de conocimiento de la misión y los valores de la organización, se puede hablar de culturas fuertes o débiles.

Ambas culturas son fuertes, se trata de instituciones antiguas y los valores claves se han ido transmitiendo a través del tiempo. Los propósitos centrales de ambos sistemas estudiados son diferentes. En la guardia, salvar vidas; en la Escuela de Administración, impartir enseñanza e investigar.



En la guardia todos sostienen y comparten los valores centrales, el compromiso es absoluto. Existe alto acuerdo respecto a los propósitos de la unidad como la atención gratuita a pacientes sin recursos, prestaciones altamente profesionalizadas para salvar vidas en peligro.

Los valores hacia los cuales está orientada la Escuela son la eficacia y los resultados. Sus prioridades son la comprensión y satisfacción de las necesidades de los alumnos, la excelencia en las comunicaciones, y la actualización permanente.

Si bien ambas son consideradas culturas fuertes, se perciben algunas diferencias marcadas por los valores compartidos entre una cultura y otra. Un fuerte y permanente adoctrinamiento en el cargo, en el caso de la Guardia con procesos de formación formal y pago de residentes o becarios por periodos prolongados. En la Escuela de Administración sólo se da un proceso de formación de adscriptos ad-honoren donde prima la vocación docente.

Considerando la combinación existente entre el grado de solidaridad y el nivel de sociabilidad, podemos considerar a la Guardia del hospital entre las denominadas "culturas mercenarias" con un elevado nivel de solidaridad, sobre todo en el tratamiento de las emergencias, y un grado medio de sociabilidad. La misión de un hospital de emergencias requiere de un trabajo inmediato y coordinado. El éxito de la organización se mide por los resultados del trabajo en equipo. Es una organización que hace bien las cosas.

En tanto, en la Escuela de Administración se combinan, en general, baja sociabilidad y baja solidaridad, propias de las culturas fragmentadas. Los horarios asignados a los docentes son diferentes y muchas veces, no coincidentes, hay un alto grado de autonomía en el manejo de las comisiones y el éxito de la Escuela resulta de la suma de destacados desempeños individuales. Esta cultura de trabajo no dificulta el logro de los resultados.

Desde el punto de vista de la estabilidad y continuidad de los roles a través del tiempo, ambas culturas tienen sus fines claros, escritos y con aval oficial. Para acceder y obtener los servicios prestados por las unidades hay procedimientos y trámites precisos, las respuestas a problemas son recurrentes y están estandarizadas. Las jerarquías y los niveles de autoridad son claros y estables.

En la Guardia del hospital se siguen los protocolos fijados para las emergencias pero en casos extremos todos colaboran para salvar vidas, presentándose una suerte de dualidad entre gestión normativa y pragmática. En tanto, en la gestión de la Escuela prevalece el pragmatismo.

En cuanto a tipos de control, en la Guardia es estricto, se respetan rigurosamente los turnos y horarios asignados, siendo la variable tiempo un valor clave. Mientras que en la Escuela de Administración, el control tiende a ser más laxo; los valores predominantes son el individualismo y la libertad con interferencias mínimas de las autoridades. La mayoría de los docentes trabaja a tiempo parcial y tiene otras ocupaciones.

Estas dimensiones investigadas en ambas culturas son expuestas en el siguiente cuadro que sintetiza, a nuestro juicio, los aspectos más relevantes de estas categorizaciones.



<b>DIMENSIONES</b>	<b>ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN</b>	<b>GUARDIA DEL HOSPITAL</b>
<b>MISIÓN COMPROMISO</b>	<b>FUERTE</b>	<b>FUERTE</b>
<b>ESTABILIDAD</b>	<b>FORMAL</b>	<b>FORMAL</b>
<b>ORIENTACIÓN</b>	<b>A RESULTADOS</b>	<b>A RESULTADOS</b>
<b>DISEÑO ESTRUCTURAL</b>	<b>BUROCRACIA PROFESIONAL</b>	<b>BUROCRACIA PROFESIONAL</b>
<b>SOLIDARIDAD SOCIABILIDAD</b>	<b>BAJA / BAJA FRAGMENTADA</b>	<b>ALTA / MEDIA MERCENARIA</b>
<b>CONTROL</b>	<b>LAXO</b>	<b>ESTRICTO</b>
<b>GESTIÓN</b>	<b>PRAGMÁTICA</b>	<b>PRAGMÁTICA NORMATIVA</b>
<b>APERTURA</b>	<b>ABIERTA</b>	<b>ABIERTA</b>

## 8. REFLEXIONES FINALES

La cultura es un concepto central para los antropólogos y sociólogos. La administración comenzó a ocuparse por la cultura organizacional a partir de la década del '80, a consecuencia del éxito observado en la productividad de muchas empresas japonesas.

Los logros culturales fueron descriptos por William Ouchi, quien propuso cambios culturales de la A hasta la Z para algunas organizaciones americanas que funcionaban con supuestos básicos diferentes, a fin de alcanzar niveles similares de productividad de sus pares japoneses.

En la misma década, Peters y Waterman buscaron demostrar que las empresas americanas tenían tradiciones tan o más sólidas que las organizaciones japonesas, para alcanzar la excelencia.

A partir de estos primeros estudios, se visualizó que la comprensión de la cultura de una organización ayuda a entender el comportamiento de sus integrantes y comprobar si el mismo es apropiado o funcional para alcanzar los objetivos buscados.

De este modo se comenzó a valorar a la cultura organizacional como un activo estratégico para la adecuada gestión organizacional. Esta percepción fue el disparador del inicio de nuestra investigación sobre el impacto de los factores culturales en las organizaciones estudiadas.

De las investigaciones efectuadas se pudo apreciar que conocer y comprender la cultura organizacional permite incrementar la estabilidad y disminuir la incertidumbre del sistema social, sustituyendo la formalización por creencias, valores y convicciones





compartidas. Además, es factible utilizar el "alineamiento cultural" como un medio para aumentar las ventajas competitivas a través de la diferenciación de los servicios brindados.

Comprender la cultura permite mejorarla o transformarla a través de "intervenciones" sobre los componentes explícitos visibles –artefactos- y sobre los implícitos –valores y presunciones básicas-, que en su conjunto conforma el contexto de significados compartidos que guían las conductas. En muchos casos, no es necesario cambiar las presunciones básicas y profundas – como la naturaleza del género humano – sino aspectos más superficiales, explícitos y visibles.

Los significados compartidos que guían las conductas se pueden diseñar a través del adoctrinamiento y "culturización" de los integrantes actuales y transmitirse a nuevos ingresantes. De esta manera es posible lograr un mayor compromiso y adhesión a valores de la organización.

También se puede utilizar el sistema de premios y castigos, pero la coerción no es la mejor vía para la comunicación de valores. Los elementos esenciales de la cultura – presunciones, valores y creencias – se transmiten mejor con el ejemplo, las historias y los refuerzos positivos que resaltan y comunican las interpretaciones y significados deseados.

El trabajo de investigación sobre las organizaciones elegidas, no procuró establecer verdades, sino más bien encontrar y comprender significados a partir de un examen interpretativo de las observaciones, las conversaciones, el lenguaje y otros elementos de aproximación.

Se efectuó un diagnóstico basado en descripciones y categorizaciones con la intención de: analizar la evolución de los factores culturales en los subsistemas estudiados a lo largo del tiempo; identificar aspectos culturales funcionales o disfuncionales con relación a los objetivos y estrategias organizacionales; detectar el tipo de cultura predominante y la presencia de subculturas divergentes o convergentes.

Estas investigaciones son sólo las primeras aproximaciones para poder interpretar las distintas dimensiones movilizadoras de las conductas. No es pretensión de este trabajo prescribir formas de transformación o cambios organizacionales, aspectos que le competen a la administración estratégica de cada institución.

## **9. ANEXOS**

### **9.1. FICHA DE OBSERVACIÓN**

#### **INSTRUMENTO DE RELEVAMIENTO**

#### **FICHA DE OBSERVACIÓN**

##### **1. ESPACIO:**

Apretado	Adecuado
Ordenado	Desordenado
Privado	No privado
Funcional	No funcional

##### **COMENTARIOS:**



2. GRADO DE MOTIVACIÓN, COMPROMISO, COLABORACIÓN:

Alto

Mediano

Bajo

COMENTARIOS:

3. RELACIÓN VINCULAR DOCENTE – NO DOCENTE:

Amable

Contemplativo

Indiferente

Agresivo

Otros:

4. RELACIÓN VINCULAR DOCENTE - ALUMNO:

Amable

Contemplativo

Indiferente

Agresivo

Otros:

5. RELACIÓN VINCULAR NO DOCENTE - ALUMNO:

Amable

Contemplativo

Indiferente

Agresivo

Otros:

6. LENGUAJE, TERMINOLOGÍA:

7. UNIFORMES, VESTIMENTAS:

8. TECNOLOGÍA, EQUIPOS, OTROS RECURSOS



9. RELACIONES Y COMUNICACIÓN ENTRE LOS MIEMBROS DEL DEPARTAMENTO O SECTOR:

10. ESTILOS DE CONDUCCIÓN DOMINANTES

Autocrático      Consultivo      Participativo

**9.2. GUÍA SUGERIDA PARA LAS ENTREVISTAS**

**ORGANIZACIÓN FORMAL**

1. ¿CUÁL ES LA ESTRUCTURA FORMAL DE ESTA ESCUELA? ¿CÓMO ES SU FUNCIONAMIENTO INTERNO?.
2. ¿CUÁL ES LA COMPOSICIÓN DEL PERSONAL DE LA ESCUELA (docentes – no docentes)?
3. ¿CUÁL ES LA RELACIÓN LABORAL O CONTRACTUAL DE LOS INTEGRANTES DE LA ESCUELA Y QUE TIPO DE DEDICACIÓN TIENEN CON LA INSTITUCIÓN (dedicación exclusiva, semi- exclusiva, simple, becarios, pasantes? ¿QUÉ GRADO DE COMPROMISO ESTO IMPLICA?

**SISTEMA CULTURAL**

4. ¿CUAL ES PARA UD. LA MISIÓN DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN?
  - A. ¿EXISTE UNA CLARA COMPRENSIÓN DE LOS INTEGRANTES DE LA ESCUELA ACERCA DE LA MISIÓN CENTRAL Y LA IMPORTANCIA DE LA MISMA PARA EL MEDIO?

Total                      Bastante clara                      Con divergencias

- B. PARA CARACTERIZARLA, ESTABLEZCA PRIORIDADES ENTRE LAS SIGUIENTES:



- BRINDA UN CONTEXTO AFECTIVO, PERSONAL, COMO SI FUERA UNA GRAN FAMILIA
- ES MUY DINÁMICA, INCENTIVA LOS EMPRENDIMIENTOS, Y LA ASUNCIÓN DE RIESGOS
- ES MUY ESTRUCTURADA Y FORMALIZADA
- SE ORIENTA HACIA LA EFICACIA, HACIA LOS RESULTADOS

5. ¿CUÁLES SON LAS PRIORIDADES O VALORES FUNDAMENTALES DE LA ESCUELA?

- RAPIDEZ
- SOLIDARIDAD
- COMPRENSIÓN DE LAS NECESIDADES DE LOS ALUMNOS
- RELACIÓN COSTO BENEFICIO
- DESARROLLO DE LA CREATIVIDAD Y LA INICIATIVA
- SATISFACCIÓN DE LOS ALUMNOS
- ACTUALIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN
- RELACIONES DE CONFIANZA Y RESPETO
- EXCELENCIA EN LAS COMUNICACIONES
- OTROS

6. ¿CUÁL ES EL GRADO DE CONSENSO Y ACEPTACIÓN DE LOS VALORES BÁSICOS DE LOS MIEMBROS DE LA UNIDAD?

Alto

Aceptable

Bajo

7. ¿CUAL ES EL ORIGEN DE LOS VALORES Y CREENCIAS?

- TRADICIÓN (SIEMPRE SE HIZO ASÍ)
- COMUNICACIONES Y DIRECTIVAS DE LAS AUTORIDADES FORMALES
- ACTIVIDADES DE SOCIALIZACIÓN Y FORMACIÓN
- OTROS

8. ¿QUÉ RITUALES Y COSTUMBRES EXISTEN EN LA UNIDAD?



9. A. ¿EXISTEN HÁBITOS PARTICULARES EN MATERIA DE :

- LENGUAJE
- INDUMENTARIA
- OTROS

B. ¿QUÉ TIPO DE CLIMA SE VIVE EN ESTA ORGANIZACIÓN?

- PARTICIPATIVO Y CONFORTABLE. CON GRAN CONFIANZA MUTUA. TODOS SOMOS ABIERTOS
- DINÁMICO Y DISPUESTO A ENFRENTAR NUEVOS DESAFÍOS. APRENDEMOS POR PRUEBA Y ERROR
- ENFATIZA LA ESTABILIDAD Y LA PERMANENCIA. LOS PROCEDIMIENTOS DEBEN SER CUMPLIDOS.
- ES COMPETITIVO Y DE CONFRONTACIÓN.
- OTROS COMENTARIOS

10. ¿CÓMO PIENSA QUE SE DECIDE? DE ACUERDO A:

- USOS Y COSTUMBRES
- NORMAS Y PROCEDIMIENTOS
- IMPROVISACIÓN, REACCIÓN
- POR DECISIÓN UNILATERAL DE LOS REFERENTES
- OTROS

11. ¿CÓMO SON LAS COMUNICACIONES EN LA ESCUELA?

- |              |             |
|--------------|-------------|
| • FORMALES   | INFORMALES  |
| • FRECUENTES | ESPORÁDICAS |
| • TÉCNICAS   | SOCIALES    |

12. LA ORGANIZACIÓN DE LA CÁTEDRA EN LA QUE TRABAJA Y LOS MÉTODOS FAVORECEN:

- EL TRABAJO INDIVIDUAL, LA LIBERTAD Y LA AUTONOMÍA



- EL TRABAJO EN EQUIPO
- LA INICIATIVA, LA CREATIVIDAD Y EL CAMBIO
- LA ACEPTACIÓN DE RUTINAS Y DE LAS DECISIONES TOMADAS POR EL COORDINADOR.
- LA EXPERIMENTACIÓN COMO VÍA PARA GANAR CONOCIMIENTOS.

13. ¿CONSIDERA QUE SU DEPARTAMENTO TRABAJA COORDINADAMENTE CON OTROS DEPARTAMENTOS DE LA ESCUELA?

### **DIMENSIÓN ORGANIZACIÓN /ENTORNO**

14. ¿QUÉ CAMBIOS RADICALES UD. RECUERDA (cambio de gobierno, de autoridades internas, apertura de nuevas carreras, modificación de planes de estudio) Y CÓMO AFECTARON LA MISIÓN DE LA ESCUELA? ¿CÓMO ACTUARON QUIENES ASUMIERON EL LIDERAZGO EN ESOS MOMENTOS?

15. ¿QUÉ POLÍTICAS Y/ O ACCIONES QUE UD. CONOZCA HA ENCARADO LA ESCUELA O SU DEPARTAMENTO EN PARTICULAR QUE TUVO UN IMPACTO IMPORTANTE SOBRE EL CONTEXTO?

16. ¿CÓMO SE MIDE EL ÉXITO EN ESTA UNIDAD?

- a. A TRAVÉS DEL DESARROLLO DE SUS RECURSOS HUMANOS, LA INTERACCIÓN Y EL TRABAJO EN EQUIPO
- b. POR EL DESARROLLO DE IDEAS NUEVAS Y CREATIVAS.
- c. POR LA EFICIENCIA
- d. POR EL POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO.
- e. OTROS COMENTARIOS

### **DIMENSIÓN TEMPORAL**

17. ¿QUÉ SE ENTIENDE POR RAPIDEZ DE RESPUESTA EN:

- a) LA GESTIÓN ACADÉMICA
- b) LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA



## **DIMENSIÓN ESPACIAL**

18. ¿QUÉ UTILIZACIÓN DEL ESPACIO HACEN LOS JEFES DEL DEPARTAMENTO? TIENEN DESPACHOS PROPIOS?.

19. ¿SE CUIDA LA PRIVACIDAD EN LA ATENCIÓN DE CASOS ESPECIALES O SITUACIONES CONFLICTIVAS CON LOS ALUMNOS, O DE LOS MIEMBROS DEL DEPARTAMENTO ENTRE SÍ? Si esto es así, ¿DE QUÉ MANERA SE HACE POSIBLE?

## **DIMENSIÓN DEL GÉNERO HUMANO**

20. ¿CUÁLES SON LAS ACTITUDES O COMPORTAMIENTOS BIEN VISTOS O APLAUDIDOS EN LA INSTITUCIÓN? (en relación a jefes, pares, subordinados y alumnos)

21. ¿CUÁLES SON LAS ACTITUDES O COMPORTAMIENTOS REPUDIADOS O CENSURADOS EN LA INSTITUCIÓN? (en relación a jefes, pares, subordinados y alumnos)

## **DIMENSIÓN DE LA ACTIVIDAD**

22. ¿CÓMO ES LA ACTITUD DE SU DEPARTAMENTO DE FRENTE A LOS CASOS LÍMITE -quejas importantes, conflictos relevantes, etc. -? CONSIDERAN EN ESTOS CASOS EL USO O UTILIZACIÓN ÓPTIMA DE LOS RECURSOS?.

23. ¿QUÉ CRITERIOS SE SIGUEN PARA EL RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y PROMOCIÓN DEL PERSONAL?

- RECOMENDACIONES
- FILIACIÓN POLÍTICA
- CONCURSOS
- OTROS

24. ¿CÓMO SE MIDE EL RENDIMIENTO DE LA ESCUELA? (Jerarquizar)

- Nº DE ALUMNOS PROMOVIDOS
- ATENCIÓN DE CONSULTAS



- AMABILIDAD Y RAPIDEZ EN LA ATENCIÓN
- DISPONIBILIDAD O FLEXIBILIDAD DE HORARIO
- PRESENTISMO
- CUMPLIMIENTO DE LA NORMATIVA
- OTROS (mencionar)

## **DIMENSIÓN DE LA NATURALEZA DE LAS RELACIONES HUMANAS**

25. ¿CÓMO SE RELACIONAN LOS MIEMBROS DE LA UNIDAD EN EL TRABAJO DIARIO? EN FORMA:

- COOPERATIVA                      CONSENSUADA                      COMPETITIVA
- SE MANTIENE INFORMADAS A LAS PERSONAS ACERCA DE LOS CAMBIOS
- SE BUSCA LA PARTICIPACIÓN Y LAS SUGERENCIAS
- SE DECIDEN LOS CAMBIOS Y SE PRIORIZA LA RAPIDEZ EN LA IMPLANTACIÓN
- HAY ESCASA COMUNICACIÓN
- NO HAY COMUNICACIÓN.

26. ¿CÓMO SE RELACIONAN JERÁRQUICAMENTE LOS MIEMBROS DEL DEPARTAMENTO? EN FORMA:

- AUTOCRÁTICA
- PATERNALISTA
- CONSULTIVA
- PARTICIPATIVA
- DELEGATIVA
- PERMISIVA

## **HISTORIAS Y LEYENDAS**

27. ¿QUÉ HISTORIAS Y LEYENDAS CIRCULAN RELACIONADAS CON EL PASADO DE LA UNIDAD Y CUÁL ES SU SIGNIFICADO?





## HABLEMOS DE UD – DIMENSIÓN PERSONAL

28. ¿CUÁLES SON SUS FUNCIONES? (En una escala de 1 a 10, según cantidad de tiempo asignado)

Proporcionar conocimientos (Teorías, metodologías y prácticas).....

Incentivar y brindar apoyo.....

Otras funciones.....

29. ¿QUÉ APOYO RECIBE DE SUS SUPERIORES PARA SU CAPACITACIÓN Y DESARROLLO? (En una escala de 1 a 10 según la cantidad de contactos). Información, conocimientos, técnicas, metodologías, etc.....

Ayuda o apoyo para el desarrollo .....

30. CÓMO CONSIDERA A LOS LÍDERES O JEFES. Marcar preferencias:

- SON PATERNALES, FACILITADORES O MENTORES
- SON INNOVADORES, TOMADORES DE RIESGOS, EMPRENDEDORES
- SON COORDINADORES, ORGANIZADORES O EXPERTOS EFICIENTES
- SON PRODUCTORES DE RESULTADOS, COMPETITIVOS, AGRESIVOS

31. ¿QUÉ ELEMENTOS LOS VINCULAN MÁS CON SUS PARES? Marcar preferencias

- LA LEALTAD Y EL COMPROMISO. EL TRABAJO EN EQUIPO ES UNA CARACTERÍSTICA
- LA INNOVACIÓN Y EL DESARROLLO
- LAS REGLAS, LOS PROCEDIMIENTOS FORMALES, MANTENER LA UNIFORMIDAD
- EL ÉNFASIS EN LA PRODUCCIÓN Y LOGRO DE LOS OBJETIVOS.

32. ¿CUAL ES EL GRADO DE AUTONOMÍA QUE TIENE EN SU TRABAJO PARA PLANIFICAR, ORGANIZAR Y CONTROLAR SUS ACTIVIDADES?



33. ¿CUÁLES SON LAS MOTIVACIONES PARA CONTINUAR EN SUS FUNCIONES DOCENTES? Marcar preferencias:

- Por vocación y placer de enseñar
- Por el ingreso monetario
- Por el gusto de compartir experiencia con gente joven.
- Por status
- Por relaciones de amistad y compañerismo con otros colegas
- Por costumbre
- Por los beneficios provisionales y la obra social
- Otras ( aclarar)

35. ¿CUÁLES SON LOS SÍMBOLOS DE STATUS O DE PRESTIGIO QUE UD. PERCIBE QUE CONTRIBUYEN A FORMAR LA IMAGEN DEL DOCENTE DE ADMINISTRACIÓN?

- Títulos profesionales del docente
- Experiencia acumulada en el ejercicio profesional
- Antigüedad
- Poder en la toma de decisiones
- Remuneración
- Opinión favorable de los alumnos
- Material didáctico utilizado
- Privilegios (permisos de ausencia, flexibilidad de horarios, asistencia a cursos y congresos, etc.)
- Otros (aclarar)

¿UD. CREE QUE SON LOS MISMOS QUE PERCIBE LA INSTITUCIÓN?

36. PARA CONCLUIR ¿QUÉ OPINIÓN SE HA FORMADO UD. DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN?



## 12. BIBLIOGRAFÍA

### General

- Davis, K.; Newstrom, J. *"Comportamiento humano en el trabajo"*, México, Mac Graw Hill, (2002)
- Garfinkel, H y Sacks, H *"Etnometodología"*, Alemania, Suhrkamp (1976)
- Krieg P y Watzlawick P. *"El ojo del observador"*, Gedisa, Barcelona (1994)
- Hermida, J. Y Serra, R, *"Administración y Estrategia"*, Bogotá, Macchi (1995)
- Luhmann Niklas *"Poder"*, Chile, Antrhopos (1995)
- March, J. y Simon, H. *"Teoría de la Organización"*, Barcelona, Ariel (1977)
- Maturana, H. y Varela, F. *"El árbol del conocimiento"*, Chile, Universitaria (1988)
- Mintzberg, H. , *"Diseño de organizaciones eficientes"*, Buenos Aires, El Ateneo (1991)
- Morgan, G. *"Imágenes de la organización"* , México, Alfaomega (1991)
- Ouchi, William; *"Teoría Z. Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés"*, Buenos Aires, Hyspamerica Ediciones Argentinas (1982)
- Peters, Thomas y Waterman, Robert; *"En busca de la excelencia"*, Buenos Aires, Norma, (1982)
- Sampieri Hernández, Roberto; Collado Fernández, Carlos; Lucio, Pilar B. *"Metodología de la investigación"*, Buenos Aires, Editorial Mc. Graw Hill, 3ra edición (1998)
- Sautu, R. *"Todo es teoría"*, Buenos Aires, Lumiere (2003)
- Senge, P. *"La quinta disciplina"*, Buenos Aires, Granica (1996)
- Serlin, J. *"Fundamentos del conocimiento en Administración: Teoría de la acción administrativa"*, UNGS, Buenos Aires (1997)
- Stake, Robert E. *"Investigación con estudio de casos"*, Madrid, Ediciones Morata S.L. (1998)
- Weick, K., *"El proceso de construcción de sentido en las organizaciones"*, Francia: Bologna Il Mou. (1988)

### Especial

- Abarbanel, Allaire y otros *"Cultura Organizacional"*, Colombia, Legis (1992)
- Babor, S. *"Cultura corporativa. Un abordaje antropológico de la organización empresarial"*, Managment Herald, (2003)
- Deal, T. y Kennedy, A. *"Culturas corporativas"*, México, Fondo Educativo Interamericano (1985)
- Dubois, Roxana y otros. *"Identidad y cultura organizacional. Aplicación a una organización Pública de salud"* .IIATA. Facultad de Ciencias Económicas y Estadística, UNR (2004)



- Etkin, J. *"Política, Gobierno y Gerencia de las organizaciones"*, Chile, Prentice Hall (2000)
- Etkin, J. y Schvarstein, L. *Identidad de las organizaciones*, Buenos Aires, Paidós (2000)
- Hock, D. *"El nacimiento de la era caótica"*, Barcelona, Granica (2001).
- Hofstede, G. *"Culturas y organizaciones. El software mental"*, Madrid, Alianza, 1999.
- Felman, I. y otros. *Cultura organizacional en la Administración Pública Argentina*, Buenos Aires, Ediciones Cooperativas. (2002)
- Fernandez, L., *"Instituciones educativas. Dinámicas institucionales en situaciones críticas"*. Paidós, Buenos Aires (1994)
- Gardner, H. *"La nueva ciencia de la mente"*, Buenos Aires, Paidós,(1996)
- Goffe, R. y Jones, G. *"El carácter organizacional. Cómo la cultura corporativa puede crear o destruir negocios"*, Barcelona, Granica (2001).
- Krieger, M; *"La auditoría de la cultura. Sociología de las organizaciones"*. Madrid, Pearson, (2001)
- Santos Guerra, M. *"La luz del prisma"*, Málaga, El Aljibe, ( 1997)
- Schein, E. , *"La cultura empresarial y el liderazgo"*, Barcelona: Plaza & Janes Editores S.A., (1988)
- Pág. Web de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística, Universidad Nacional de Rosario (2006)