

La cultura organizacional en el perfeccionamiento del proceso de dirección de las instituciones de educación superior
The organizational culture in the improvement of the management process of higher education institutions

Andrés Ferrer- Castillo¹ ORCID: orcid.org/0000-0002-8364-6561

Raúl Hernández- Heredia² ORCID: orcid.org/0000-0002-8836-4583

Pedro Planes- Cumbá³ ORCID: orcid.org/0000-0001-5298-8098

¹Departamento de Física de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Guantánamo, Cuba.

²Escuela de Formación doctoral y presidente de la cátedra de idioma ruso de la Universidad de Guantánamo, Cuba.

³Departamento de Superación y preparación de Cuadros de la Universidad de Guantánamo, Cuba.

*Autor por correspondencia: Correo electrónico: aferrer@cug.co.cu

Resumen:

El siglo xxi está siendo identificado por un vertiginoso desarrollo de las ciencias, lo que requiere de una nueva mirada en la formación de los profesionales, dirigida hacia el desarrollo de la cultura organizacional de las instituciones de Educación Superior. La unificación de criterios a nivel global sobre el desarrollo de las instituciones universitarias hace que el proceso de dirección se perfeccione y requiere que la universidad trabaje para conformar una cultura organizacional sustentada en sólidos valores compartidos. Se presenta la cultura organizacional como tipo particular de la cultura de la sociedad.

Palabras clave: Proceso de dirección; Cultura Organizacional; Educación Superior; Dirección educacional

Abstract:

The 21st century is being identified by a vertiginous development of science, which requires a new look at the training of professionals, directed towards the development of the university's organization culture. The unification of criteria at a global level on the development of university institutions makes the direction process perfect and requires

the university to work to achieve an organizational culture based on strong shared values, that which allows to achieve the desired results. The organizational culture is presented as a particular type of society's culture.

Keywords: Management process; Organizational Culture; Higher Education; Educational direction

Recibido: 05/05/2019

Aceptado: 10/12/2019

Introducción

La formación de los profesionales competentes que demanda la sociedad en Cuba, requiere de elevar la efectividad de las Instituciones de Educación Superior (IES). Ello exige, entre otras condicionantes, del desarrollo de la cultura organizacional en estas instituciones educativas, que sirva de contexto favorable, mediante un desempeño adecuado de los directivos, al óptimo desenvolvimiento de los procesos sustantivos y de apoyo que en ellas tienen lugar.

El desarrollo de la cultura organizacional es un fenómeno de naturaleza social que concierne a la actividad del factor humano dentro de las organizaciones, también es trascendente destacar el rol de los directivos en la conducción del papel de las personas en los procesos que conciernen a este desarrollo en las IES, si tenemos en consideración que cuanto mayor desarrollo tenga la cultura de la organización (portadora de atributos positivos favorecedores del desarrollo organizacional), tanto mayor es el compromiso de sus miembros con los valores que la identifican y, por consiguiente, más difícil de cambiar.

El cambio cultural sugiere, entre otras condicionantes, que: los directivos deben asumir papeles positivos que marquen el tono de su conducta, crear nuevas historias, símbolos, y rituales para sustituir las actuales, seleccionar, promover y apoyar personas que adopten nuevos valores, rediseñar los procesos de socialización y alinearlos con los nuevos valores.

La cultura organizacional ha sido un objeto ampliamente estudiado en la literatura sobre dirección, especialmente en la dirección de las organizaciones empresariales, de una

manera u otra, se ha conceptualizado la cultura organizacional y se han estudiado elementos relativos a su desarrollo en este tipo de organizaciones.

El estudio de la cultura organizacional en las instituciones educativas, especialmente en las universitarias, no ha tenido el mismo nivel de desarrollo donde se han realizado aportes de significación referidos a identificar los elementos culturales que prevalecen en este tipo de instituciones, tales como: los símbolos, los ritos, las creencias, las normas, las ceremonias, los artefactos, los valores: libertad, igualdad, democracia, integridad, honestidad, crecimiento, justicia y tolerancia, se declara además, que la cultura organizacional, permite a las organizaciones educativas su supervivencia y adaptación al medio que la rodea y promueven y garantizan los cambios necesarios para estas instituciones, en el caso de las instituciones de educación superior cubanas, se plantea de manera general para que estas tengan un proceso de mejora continua en el fortalecimiento de su cultura organizacional, resulta preciso trazar estrategias institucionales que impulsen su desarrollo.

Estas estrategias, donde se describan los posibles escenarios de actuación, identifiquen las políticas y objetivos estratégicos, deben tener en consideración, los cambios que se producen en el mundo con el acelerado desarrollo de la globalización de la sociedad y como se insertan en ellas las instituciones de educación superior, en este sentido Martínez, (2014), plantea que:

La idea principal de las nuevas políticas educativas se relaciona con la adaptación de las enseñanzas universitarias a las exigencias y necesidades de la nueva sociedad que se muestra en el horizonte hacia el que nos dirigimos. Aparece también la necesidad de reflexionar sobre los sistemas internos de funcionamiento de la Educación Superior, con el objetivo de su adaptación a las circunstancias venideras.
(p. 19)

Las Universidades deben adaptar su cultura a los cambios que se experimentan en la sociedad, donde deben jugar un papel preponderante los directivos en estas instituciones, en tal sentido, Robbins (2001), plantea que “los estudiosos de la cultura organizacional, coinciden en reconocer la existencia de una relación de dependencia entre el desarrollo y consolidación de la cultura organizacional, como “modo institucionalizado de pensar y actuar de una organización” (p. 38).

Es insuficiente, sin embargo, la presencia en la literatura especializada, en particular la que se centra en el estudio de la cultura organizacional en las organizaciones educativas, de propuestas teóricas y metodológicas que expliquen y modelen el cómo desplegar una

gestión de dirección efectiva en función del desarrollo y consolidación de la cultura organizacional, especialmente en las de nivel superior dedicadas a la formación de los profesionales comprometidos con la sociedad.

Considerar las instituciones de educación superior como organizaciones que cambian y se desarrollan sistemáticamente en busca de perfeccionar su objeto social, nos conduce a plantear el propósito del presente artículo, el cual es sistematizar los fundamentos teóricos sobre el concepto de cultura organizacional, básico en la elaboración del marco teórico de las investigaciones que se desarrollen sobre el proceso de dirección de las instituciones de educación superior.

Desarrollo

Los finales del siglo xx y los inicios del xxi han presentado al hombre cambios que se materializan en todas las esferas de la vida: económica, social, política, culturales, en los modos de vida y convivencia, en las concepciones del mundo, en la psicología, en fin, en cada esfera humana. Considerando que el ser humano, en su carácter social, se ha desarrollado desde la interacción, descubriendo en el trabajo coordinado la posibilidad de satisfacer sus necesidades, garantizando su subsistencia, paulatinamente ha construido un mundo de organizaciones, e históricamente ellas han tenido diversas formas: pensar en relaciones humanas, en actividades sociales, en la vida cotidiana en general, es pensar en organizaciones, porque ellas son el eslabón fundamental de mantenimiento y desarrollo de cualquier sociedad.

Un punto de partida en el trabajo en la parte que corresponde a la sistematización del concepto son los referentes y concepciones generales sobre la cultura, lo que tiene que ver con el hecho de que la cultura organizacional, es un concepto limitado del concepto cultura.

Analicemos en el concepto cultura sus componentes, lo cual será útil para identificar los elementos constitutivos de la cultura organizacional.

Iniciemos por el significado de cultura que aparece en el diccionario enciclopédico color Compact Océano, donde se señala que cultura es:

Desarrollo intelectual o artístico. Civilización. Conjunto de elementos de índole material o espiritual, organizados lógicamente y coherente, que incluye los conocimientos, las creencias, el arte, la moral, el derecho, los usos y costumbres y todos los hábitos y aptitudes adquiridos por los hombres en su condición de miembros de la sociedad. Conjunto de las producciones creativas del hombre que transforman el entorno y éste repercute a su vez modificando aquel. Producción intelectual o material creada por las capas populares de una sociedad. Comprende el folclore, el mito, la leyenda, la fábula, las canciones y la música popular, la artesanía y la indumentaria. (p. 272)

La mayoría de los autores citados en el desarrollo del trabajo, coinciden en relacionar la cultura organizacional, tanto con las ciencias sociales como con las ciencias de la conducta.

A través del conjunto de creencias y valores compartidos por los miembros de la organización, la cultura existe a un alto nivel de abstracción y se caracteriza porque condicionan el comportamiento de la organización, haciendo racional muchas actitudes que unen a la gente, condicionando su modo de pensar, sentir y actuar. La cultura, impide o favorece el cambio; tiene un carácter universal y la misma tiene se condiciona a los fenómenos económicos sociales.

Se encontró en la literatura consultada que los principales elementos objeto de estudio sobre la cultura organizacional se relacionan con:

- La definición de la cultura organizacional como tipo particular de la cultura de la sociedad.
- Los elementos (componentes) constitutivos de la cultura organizacional.
- Los tipos de cultura organizacional.
- La importancia de la cultura organizacional para el desarrollo de la organización: su papel, su función
- La formación y el desarrollo de la cultura organizacional
- Los factores que contribuyen en el desarrollo de la cultura organizacional.

En este sentido, resulta paradigmática la concepción teórico-metodológica que sostiene Schein, (2009, p. 25), quien explica la cultura organizacional como:

el conjunto de presupuestos básicos que un grupo crea, descubre y desarrolla en el proceso de aprendizaje de cómo lidiar con los problemas de adaptación externa e interna y que funcionan al menos lo suficientemente bien para que sean considerados válidos y enseñados a los miembros como una forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas.

Reconoce en ella diferentes niveles, que define como: nivel de artefactos visibles, nivel de los valores y nivel de las presunciones subyacentes básicas.

Estos niveles tienen carácter jerárquico y están estrechamente articulados, de manera que al modificar uno de ellos se deben producir progresivamente cambios en los demás: al aparecer cambios en los artefactos, se modifican los valores y, a más largo plazo, se pueden llegar a modificar las presunciones. Este proceso también puede generarse en el sentido contrario, aunque, por lo general, son los más “superficiales” los de mayor dinamismo.

Para Schein, (2009), son componentes menos visibles de la empresa, las creencias y los valores fundamentales presentes en la organización, los que definen las manifestaciones más visibles, como las prácticas de dirección, las comunicaciones públicas o la selección de los productos que la empresa ofrece.

En efecto, las creencias, que se encuentran al nivel más alto de abstracción y que suelen estar organizadas en universos simbólicos en la sociedad, en las organizaciones son los significados de sentido común que se dan por supuestos sin necesidad de reflexión ulterior. Se explicitan en los supuestos tácticos, sentimientos y actitudes que los miembros de la organización mantienen de forma inconsciente, sobre la naturaleza del mundo que les rodea.

Para el estudio de la cultura organizacional es necesario medir los aspectos esenciales, pero no visibles, constituidos por los valores, las creencias, las presunciones básicas, que se concretan en las manifestaciones en las organizaciones a través de procedimientos, organigramas, tecnología, información, ritos, conductas, hábitos, comportamientos, forma de expresión oral, gestual, escrita, clima, velocidad, cohesión grupal, motivación, así como: logotipo, formas de vestir, edificios, limpieza, organización. Unas son de más fácil medición al igual que el instrumento a utilizar con este fin, no siendo así en aquellas que están relacionadas con el aspecto socio psicológico a nivel individual y grupal.

Las organizaciones tienen una finalidad, objetivos de supervivencia; pasan por ciclos de vida y enfrentan problemas de crecimiento. Tienen una personalidad, una necesidad, un carácter y se las considera como micro sociedades que tienen sus procesos de socialización, sus normas y su propia historia. Todo esto está relacionado con la cultura.

En el contexto nacional, Leyva, (2008), elabora un concepto de cultura organizacional que integra en sí mismo el carácter esencial de la cultura para la organización, el carácter simbólico de la misma y las posibilidades que brinda para acercar el proyecto organizacional a la realidad:

La cultura es la esencia de la organización, un sistema simbólico, de creencias, valores y comportamientos construidos, aprendidos y compartidos por los miembros de la organización que aporta coherencia y cohesión tanto a la actividad interna como a la interacción con el medio circundante. (p. 27)

En las definiciones antes presentadas, se toma como paradigmas de la Cultura Organizacional a: las creencia, los valores, las actitudes, el comportamiento, los ritos, normas, reglamentos, entre otros, de las personas en la organización, lo que hace suponer que solo se circunscribe hacia el interior de éstas, pero la Cultura Organizacional va más allá de los límites de una organización, llega hasta el entorno y hace del entorno parte de la organización, es la adaptabilidad de la organización al entorno.

Por otra que:

La cultura organizacional es un conjunto de paradigmas que se forman a lo largo de la vida de la organización como resultado de las interacciones entre sus miembros, de éstos con las estructuras, estrategias, sistemas, habilidades, estilos y procesos y de la organización con su entorno, a partir de las cuales se conforman un conjunto de referencias, que serán válidas en la medida que garanticen la eficiencia y eficacia de la organización (...).

Estas definiciones están dirigidas a reforzar el significado de la interacción entre los miembros de la organización y el entorno, además del nexo de la cultura organizacional con el resto de los procesos internos y su proyección estratégica.

La obra y epistemología investigativa de estos autores, por su valor científico y flexibilidad en su aplicación, sirven en gran medida como fundamentos y referencias para el estudio de la cultura organizacional en nuestro sistema socialista y su carácter humanista como paradigma.

De manera general, en un análisis de las definiciones abordadas, se refuerza la idea en cuanto a identificar la importancia de los valores y creencias compartidas y su efecto sobre el comportamiento organizacional, aun cuando algunos autores lo hacen desde una visión general para comprender el comportamiento de las organizaciones, mientras otros prefieren profundizar en el liderazgo, los roles y el poder de los directivos como transmisores de la cultura de las organizaciones, aunque en la actualidad todos reconocen lo necesario de la adaptación externa e integración interna para que un grupo dado aprenda a enfrentarse con sus problemas y la solución de los mismos, lo que formará parte de la propia historia y el desarrollo de la organización.

A partir de lo planteado hasta aquí, se asume una definición de cultura organizacional, que caracteriza a las instituciones cubanas:

Como el conjunto de creencias y valores compartidos por los miembros de una organización o por subgrupos dentro de ella, que inspiran las líneas básicas del comportamiento organizacional y que tienen un papel significativo en la interacción entre sus miembros, al poder ser aprendida, al evolucionar con nuevas experiencias y a la posibilidad de ser cambiada si llega a entenderse la dinámica de su proceso de formación y desarrollo, dado desde lo interno de la organización y en su interacción con el entorno. (Bauzá et al., 2005, p. 6)

Al igual que los sistemas sociales, las organizaciones desarrollan una propia cultura, la cual inculca a los individuos los modelos de comportamientos relevantes para vivir en la sociedad, la función de la cultura de la organización, es la de guiar el comportamiento hacia los modos de acción que conviene a la organización y a sus objetivos. Vista así la cultura de la organización, no es abstracta, sino real e importante para el logro de los objetivos, y, además, a partir de su conocimiento, puede perfeccionarse, conociendo los elementos intrínsecos al comportamiento de las personas y de las funciones que realizan y de cómo la realizan.

Para el análisis del concepto de cultura organizacional, es necesario precisar que ella está condicionada por la actividad de dirección en las organizaciones, y que no es un proceso espontáneo, está bien delimitado por lo que transmiten aquellas personas que dirigen la organización en cada uno de sus niveles estructurales, independientemente de los procesos espontáneos que suceden en la organización y en el entorno donde esté ubicada y de otras formas organizativas de las estructuras, los recursos humanos, materiales y financieros.

Al analizar el comportamiento de la formación y desarrollo de la cultura organizacional en las instituciones de educación superior, se observa que este fenómeno adquiere singularidad, por la comprensión de sus miembros de la función formativa que tienen estas instituciones y su encargo en la preservación, desarrollo y difusión de la cultura hacia la sociedad.

Esta valoración se evidencia en lo expresado por Cano y Bauzá (2010) cuando con el proceso de formación y desarrollo de la cultura organizacional se logre comprensión acerca de los rasgos culturales que se manifiestan en una institución, su dinámica puede darse como un proceso natural y espontáneo en la medida en que sus miembros se integren y a su vez se adapten al entorno; sin embargo, se hace necesario analizar este proceso

desde su gestión, para hacerlo consecuente desde la perspectiva del funcionamiento de la organización y de establecer consideraciones más profundas sobre el desarrollo estratégico de la misma, sus factores permanentes o sus lógicas de base que aseguran la permanencia del grupo a través del tiempo y del espacio.

En sentido general, las organizaciones educativas, se han caracterizado (independientemente del nivel de enseñanza en que se especialicen) por actuar como escenarios que aseguran orden y reproducción de los sistemas sociales en que están inmersas. Si bien todo tipo de organización en una sociedad reproduce en buena medida la cultura a la que pertenece: las normas, valores y presunciones socialmente compartidas; la educativa ha tenido históricamente esta actividad como su misión fundamental, su encargo social, el objeto que justifica su existencia.

Las organizaciones de educación superior, las universidades, comparten básicamente la misión que resulta distintiva de las organizaciones educativas; ellas deben: “Preservar, desarrollar y promover, a través de sus procesos sustantivos y en estrecho vínculo con la sociedad, la cultura de la humanidad” (Horrutiner, 2006, p. 5). Las universidades van construyendo y asumiendo, determinadas particularidades en función de cumplir con su misión en los diferentes períodos históricos, y en las distintas sociedades en que estén inmersas, reflejadas en la actividad básica de educar, que constituye el objetivo primario de su misión; de manera que, aunque las universidades no han dejado nunca de educar, las formas, procedimientos -incluyendo los de carácter formal e informal- que generan para ello.

Pero, a la vez, han sufrido modificaciones: cambian, por ejemplo, las estructuras organizativas que se conforman para esta actividad, los medios que se priorizan para la enseñanza -en la actualidad, se priorizan los audiovisuales y más recientemente las denominadas tecnología de la información y comunicación TIC-, los contenidos a impartir y las formas de organización de estos también cambian -lo cual se refleja en los planes de estudio-, la manera de concebir las interacciones que se establecen en el proceso educativo -la relación estudiante-profesor ha sido y es actualmente objeto de análisis, sufriendo de hecho modificaciones e incentivando que aparezcan figuras con nuevas concepciones, como el caso del *tutor* en la educación superior-.

Horrutiner (2006, p. 4), sostiene que actualmente se destacan varios elementos que han sufrido cambios en las universidades, respecto a las formas tradicionales de estructuración y funcionamiento de éstas, y que las tipifican en la actualidad.

1. Masificación.

2. Pérdida de exclusividad como instituciones generadoras de conocimientos superiores (aparecen las llamadas Universidades Corporativas).

3. Disminución de la autonomía: han tenido que estrechar sus lazos (sociales, económicos, culturales) con la sociedad, concretando más su responsabilidad social, lo cual se ha manifestado en la aparición de instrumentos que validen su quehacer, que rindan cuentas a la sociedad. Las formas más frecuentes en ello son los procesos de evaluación institucional y acreditación.

4. Formación integral: las universidades se mueven cada vez más a la formación de valores y competencias, de profesionales creativos, capaces de asumir su autoeducación, independientes, capaces, además, de trabajar en equipos profesionales.

5. Está cada vez más soportada sobre nuevos escenarios tecnológicos (TIC). Esto está introduciendo sensibles cambios en las universidades, fundamentalmente en la forma de pensar de los profesores, para poder asumir cabalmente las nuevas tecnologías.

Estos elementos permiten ilustrar que las instituciones de educación superior, si bien han mantenido la misión con la que surgieron como organizaciones y muchas de sus características distintivas, han sufrido y sufren también cambios significativos, determinados por la estrecha relación que mantienen con la sociedad, y las demandas que esta le impone, en tanto parte importante de su encargo social es precisamente garantizar la formación de profesionales competentes, y la competencia implica adecuación al contexto histórico social en que se desempeñan. No solo es necesario aceptar la dinámica interna del sistema, sino también reconocer que el contexto en el cual se desarrolla el mismo es parte integrante del organismo.

Teniendo en consideración las valoraciones anteriores el autor de esta investigación, asume el criterio de varios autores, por ejemplo, Cano y Bauzá (2010, p. 35), plantea que en las instituciones educativas independientemente del nivel de enseñanza (inicial, medio, medio superior y superior) se desarrolla un proceso organizacional caracterizado por elementos contentivos de su cultura, entre ellos:

- Actúan como escenarios que aseguran orden y reproducción de los sistemas sociales en que están inmersas.
- Es el espacio de la socialización que trabaja con el conocimiento que la sociedad requiere para consolidarse en el tiempo.
- Es una construcción histórica orientada a resolver el problema de la transmisión cultural hacia las nuevas generaciones.

- Es reproductora y a su vez productora de cultura, formadora por excelencia de los miembros de cualquier sociedad.
- Es su relación con los saberes: el reconocimiento social de la escuela (acepción más difundida para las organizaciones educativas) como institución más legítima de transmisión del conocimiento

Estas características demuestran que lo expuesto para la escuela como organización, y en particular para la universidad como responsable de la etapa superior de educación, es válido para las restantes organizaciones con que cuenta la sociedad en un momento histórico-social determinado.

Conclusiones

Se sistematizaron los elementos que conforman la definición de cultura organizacional como tipo particular de la cultura de la sociedad, a saber: los componentes constitutivos, los tipos, la importancia para el desarrollo de la organización - su papel, su función, la formación y el desarrollo y los factores que contribuyen en el desarrollo de la cultura organizacional.

El desarrollo de la cultura organizacional está asociado al perfeccionamiento del proceso de dirección de las instituciones de educación superior propiciando el cambio y la búsqueda de la excelencia en estas instituciones.

Referencias bibliográficas

- Alabart, Y., y Portuondo A. (2002). *Diagnóstico de la cultura organizacional. Resultados de investigación. Capacitación de Cuadros*. La Habana: Estudios de Dirección.
- Bauza, E., Marañón, E., y Marcané, J. (2005). *Modelo dinámico para la gestión de la cultura organizacional en instituciones de educación superior*. Folletos Gerenciales, pp.25-36.

- Cano P., y Bauzá, E. (2010). *La cultura organizacional: su pertinencia en las universidades cubanas*. Universidad de Las Tunas, Cuba. Recuperado de <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/cu/cpbv.htm>
- Diccionario Enciclopédico Color. *Compact Océano*. (1999). España. Océano Grupo Editorial S.A.
- Horrutiner, P. (2006). *La universidad cubana: el modelo de formación*. La Habana: Félix Varela.
- Leyva, E. (2008). *Bases teórico metodológicas para un enfoque de gestión de la cultura organizacional en las sedes universitarias municipales: estudio de casos*. La Habana: Editorial Universitaria.
- Martínez, I. (2014). *La Gestión Universitaria en la Educación: un estudio sobre la figura de la dirección del departamento en la Universidad de Sevilla*. Tesis en opción al título de Doctor en Ciencias. Facultad de Ciencias de la Educación. Universidad de Sevilla, España.
- Robbins, S. (2001), *Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica*. México: Edición Prentice-Hall hispanoamericana, S.A.
- Schein, E. (2009). *La cultura empresarial e el liderazgo. Una visión dinámica*. La Habana: Félix Varela.