

Facultad de Ciencias Sociales  
VIII jornadas de investigación

# “El Futuro del País en Debate”

8 y 9 de setiembre 2009



Validación del  
"ESCO" Educación  
Superior Cultura  
Organizacional

Ma. Ximena Fernández Delucchi

## **Validación del “ESCO” Educación Superior Cultura Organizacional<sup>1</sup>**

Ma. Ximena Fernández Delucchi

Egresada Licenciatura en Sociología de la Facultad de Ciencias Sociales UDELAR

ximenaf@yahoo.com

### **RESUMEN:**

El siguiente trabajo corresponde a la justificación teórica y el análisis preliminar de los estudios realizados en orden a la construcción y validación de un cuestionario para el diagnóstico de la cultura organizacional en el ámbito de la educación superior.

En primer lugar se presentan los antecedentes de estudio que justifican el análisis de la cultura organizacional como un constructo válido para la gestión eficaz de las organizaciones.

En segundo lugar se analizan las peculiaridades de las organizaciones educativas y en particular de educación superior y se presentan los antecedentes que destacan la importancia de la cultura organizacional y su potencial impacto en la calidad de los aprendizajes, la eficacia y eficiencia institucional y la orientación al cambio e innovación.

Por último se presenta el ESCO “Educación Superior Cultura Organizacional”, un cuestionario de 84 ítems construido a partir de dimensiones clave a nuestro criterio para representar el concepto de cultura organizacional a nivel universitario, el cual fue aplicado en forma piloto a dos muestras independientes de profesores pertenecientes a una misma carrera universitaria de una universidad pública y una universidad privada de Montevideo.

**Palabras clave:** educación superior, cultura organizacional, medida

---

<sup>1</sup> Trabajo presentado en las VIII Jornadas de Investigación de la Facultad de Ciencias Sociales, Udelar, Montevideo, 8 y 9 de setiembre de 2009

El presente artículo resume los resultados preliminares de la aplicación piloto del cuestionario “ESCO” Educación Superior Cultura Organizacional, una escala de diagnóstico de la cultura organizacional a nivel universitario.

El ESCO ha sido desarrollado a partir de un conjunto de dimensiones teóricas consideradas relevantes para la descripción de la cultura organizacional a nivel universitario. A efectos de prevenir los sesgos que hubiera representado la mediación de la cultura o identidad *disciplinar*, ha sido aplicado para probar sus propiedades de medida a un conjunto de profesores de la misma carrera en dos universidades, una pública y otra privada de la ciudad de Montevideo.

Nuestra intención es determinar las propiedades de validez y fiabilidad del cuestionario y su capacidad descriptiva para discriminar entre organizaciones diferentes, a la vez que generar información que contribuya a la gestión activa de la cultura como un determinante clave del desarrollo organizacional.

El concepto de cultura aplicado a las organizaciones ha atravesado diversos estadios desde su apogeo en la literatura organizacional de los años 80. Como constructo complejo, al igual que la mayoría de los conceptos con los que trabajamos en ciencias sociales, adquiere múltiples interpretaciones desde los distintos paradigmas teóricos desde los que se le aborde, entre los cuales se encuentra el que considera a la cultura de las organizaciones como un objeto de estudio capaz de representarse desde una estrategia cuantitativa.

Tal como menciona Smircich (1983) en su célebre revisión, las variaciones en las aproximaciones que realizan los diferentes autores en relación a los conceptos de cultura y organización se derivan de sus múltiples asunciones de los significados de “organización” y “cultura”. De esta forma existen autores como Schwartz y Davis (1981) y Trice y Beyer (1993) que se oponen a la idea de que la cultura pueda ser medida cuantitativamente, así como quienes no presentan objeciones al respecto tales como Van Muijen et al. (1999); Den Hartog et al. (1999); Denison y Mishra (1995); Hofstede (1984) y House et al. (1999).

La cultura brinda al individuo dentro de la organización, un marco para la acción, tanto para reproducir conductas aprendidas como para innovar, formas de conducción que le

permiten la comunicación y el intercambio con otros, con el propósito de lograr la eficacia en la acción y la adaptación a las condiciones del medio.

El interés por el estudio de la cultura en organizaciones de educación superior no es un fenómeno reciente. Así lo demuestran los trabajos relativos a la cultura de *campus* o cultura estudiantil en la década del 60 (Clark, 1963; Becher, 1963) y los relativos a la cultura académica u organizacional de principios de los 70 (Clark, 1971, 1972; Freedman, 1979).

Edgar Schein, autor de uno de los conceptos más populares de cultura organizacional, menciona en su artículo "*Cultura: El concepto ausente en los estudios organizacionales*" (Schein, 1996) que una de las causas que han contribuido al interés por el estudio de la cultura es la preocupación por la eficacia y eficiencia en el funcionamiento de las organizaciones, tanto públicas como privadas.

En tal sentido, encontramos en el ámbito universitario, los estudios que afirman que el *ethos* o sistema de creencias de una universidad, puede convertirse en predictor de su eficacia institucional (Kuh, 1993). Reconociendo a la cultura institucional como un componente integral de las instituciones de educación superior, Kuh, Schuh y Whitt, identifican en 1991, catorce instituciones que crean y mantienen cierta calidad de vida en sus *campus* que promueve el aprendizaje de los alumnos.

Además de la relación entre cultura y eficacia, se han desarrollado otros estudios desde el interés por el cambio y la innovación a nivel organizacional. Desde ese punto de vista, autores como Tierney (1992) sostienen que al comprender la cultura de una institución, sus mitos, símbolos, historia y creencias compartidas, dicho entendimiento facilita el cambio y la innovación. Mientras que Kuh y Whitt (1988) afirman que la cultura puede inhibir el cambio cuando no es considerada en dicho proceso.

Justificamos entonces el estudio de la cultura, como un constructo relevante para el análisis tanto intra como inter organizacional.

### *Especificidad de las organizaciones educativas*

Existe coincidencia en señalar la naturaleza compleja de las organizaciones educativas tanto de nivel escolar o superior ya que poseen características específicas que las distinguen de otras. Algunas de estas peculiaridades respecto a la organización escolar son reseñadas por Gairín (1996: 29-30) tales como:

- **Indefinición de metas:** El centro educativo es una organización a la que la sociedad encarga la consecución de objetivos múltiples y diversos. Esta variedad de objetivos dificulta su priorización, lo cual sumado a la ambigüedad que les acompaña, contribuye a generar incertidumbres relativas a las acciones a emprender y al papel que las personas deben cumplir.
- **Naturaleza de las metas:** La pretensión educativa esencial a un centro escolar contribuye a la indefinición de las metas, pues afecta a un ámbito, lo educativo, difícilmente categorizable y por esencia complejo. Pero, además, la naturaleza de lo educativo exige el mantenimiento de valores que atañen al modelo organizativo. Así, el carácter no competitivo que define a la organización escolar conlleva según Dalin (1978) poco interés por innovar y un bajo nivel de investigación. También se señala su naturaleza “doméstica” (no selecciona a los clientes) y su “profesionalismo” (alta preparación de los técnicos, que deriva en un mayor deseo de autonomía y de participación en la gestión).
- **Ambigüedad de tecnologías:** La actividad educativa no puede caracterizarse de manera óptima, depende de situaciones y circunstancias que casi siempre derivan a la particularidad individual. Nos lleva todo ello a la imposibilidad, por el momento, de tener tecnologías, que aunque simples, permitan armonizar actuaciones y clarificar procesos organizativos.
- **Falta de preparación técnica:** La complejidad de la realidad escolar y de la tarea educativa hace inviable la existencia de un modelo único de profesor y, por lo tanto, de una caracterización real de sus actuaciones y de las necesidades profesionales. Se precisa, ante esa realidad difusa, de un profesional que pueda desenvolverse en la ambigüedad y que además sea capaz de redefinir acciones en ese contexto y actuar

con flexibilidad, sin dejar de lado que el funcionamiento de la organización exige de otros técnicos no docentes y de tiempo para el propio proceso de organización.

- **Debilidad del sistema:** El conjunto de factores citados justifica el que algunos autores (Weick, 1976; Meyer y Rowan, 1983, entre otros) caracterizen a las organizaciones educativas como una realidad débilmente estructurada. Amplitud de la organización informal, contraposición de estructuras y metas, indefinición de funciones, etc. contribuyen a establecer relaciones sutiles y no necesariamente estables entre los diferentes componentes del sistema.
- **Vulnerabilidad:** La debilidad del sistema no sólo es debida a factores internos, también obedece a la influencia externa. El carácter abierto de la escuela frente al entorno la hace susceptible a los cambios del ambiente participando del influjo al que la realidad cultural, social, política o económica imponga.

### *Naturaleza distintiva de la educación superior*

A su vez Kazan (2001), refiriéndose a la naturaleza única de las instituciones de educación superior, sintetiza en base a investigaciones de otros autores como Bergquist, 1992; Birnbaum, 1991a; Clark, 1983a y Sporn, 1999, trece características clave de las universidades que afectarían la dinámica del cambio organizacional, en el contexto de los acelerados cambios que vive la educación superior:

- **Organizaciones interdependientes:** No operan independientemente de sociedades disciplinarias, gobiernos y otras fuerzas del entorno.
- **Relativamente independientes del ambiente externo:** Están situadas en el medio del continuo en términos de vulnerabilidad respecto al entorno, entre las empresas menos reguladas y más independientes y la escuela pública, situada en el otro extremo por su alta regulación.
- **Cultura académica:** La cultura organizacional relativa a la academia ha demostrado ser diferente a otras organizaciones, en particular las empresas.

Birnbaum (1991a) en concreto halló culturas caracterizadas por sistemas colegiados, formas de anarquía organizada o burocracia.

- **Status institucional:** En tanto instituciones, las organizaciones de educación superior tienen misiones de largo aliento y están íntimamente ligadas a las necesidades de sociales contemporáneas. Esto les hace menos propensas al cambio y si este ocurre, es el resultado de un extenso debate entre todas las audiencias interesadas.
  
- **Orientación por valores:** Aunque todas las organizaciones tienen sistemas de creencias que orientan su práctica, las organizaciones de educación superior se destacan según investigaciones anteriores (Birnbaum, 1991; Clark, 1983a). por poseer complejos e incluso a veces contrastantes, sistemas de valores y creencias que moldean su cultura y estructura. Algunos de los que se mencionan son la importancia brindada a la investigación, la libertad de cátedra, el acceso a la educación superior y el valor de la especialización, además de mencionar los procesos de socialización dentro de cada disciplina que llevan a que los matemáticos defiendan la lógica y la consistencia y los historiadores del arte la perspectiva y la interpretación.
  
- **Múltiples poderes y estructuras de autoridad:** A diferencia de las cárceles en donde el poder que se ejerce es coercitivo o las empresas, en las que el poder se ejerce en base a recompensas o poder legítimo, las universidades descansan en poder experto o de referente. Definiendo el poder en base a Birnbaum (1991a) como la habilidad de un grupo o una persona de influir o ejercer el control sobre otros, el poder experto resulta del permitir la influencia de aquel que se considera posee un conocimiento especial y el poder de referente ocurre cuando una persona permite ser influida por otra en base a la identificación que realiza con dicha persona. Los académicos en tanto confían en sus colegas son altamente influenciados en relación al poder de referente por otros miembros de su comunidad. Otro aspecto de esta característica es que al ser un sistema colegiado muchas veces el poder se encuentra enmascarado, pudiendo llevar meses o años para los nuevos empleados determinar quien posee poder, cuestión que no es así en organizaciones burocráticas donde está claramente establecido donde reside el poder.

- **Sistema débilmente estructurado:** Como mencionáramos en el apartado anterior para la organización escolar, las instituciones de educación superior se destacan según Weick (1991) por ser sistemas débilmente estructurados. Mientras las organizaciones fuertemente estructuradas son centralizadas y altamente coordinadas con estrictas divisiones del trabajo, los sistemas débilmente estructurados son escasamente coordinados y poseen mayor diferenciación entre sus componentes, alta profesionalización de sus trabajadores y escasa predicción de futuras acciones, siendo el cambio flexible, improvisado y enfocado en el diseño individual.
  
- **Anarquía organizada para la toma de decisiones:** En sistemas interdependientes, débilmente estructurados y que contienen múltiples estructuras de autoridad, las líneas estrictas de toma de decisiones no son comunes. Las anarquías organizadas poseen metas inherentemente ambiguas, tecnologías no claras y comportamiento no predecible. Estudios tempranos en universidades en tanto sistemas burocráticos hallaron que los típicos aspectos de éstas tales como toma de decisiones burocrática, clara línea de jerarquías y procesos predecibles no estaban presentes (Clark, 1983a).
  
- **Valores profesionales y administrativos:** Los dos grupos principales que conforman las organizaciones de educación superior académicos y administrativos, tienen diferentes sistemas de valores (Birnbaum, 1991a; Sporn, 1999). El poder administrativo se basa en jerarquías, valores burocráticos, normas y estructura, racionalidad, control y coordinación de actividades. En contraste, la autoridad profesional está basada en el conocimiento y los sistemas de valores académicos enfatizan la colegialidad, el diálogo, la autonomía y el poder compartido. Los académicos tienen además su lealtad dividida según las sociedades disciplinares a las que pertenecen, sus campos profesionales y otros grupos externos de los que participan, con largos procesos de socialización profesional.
  
- **Sistema de cogobierno:** Las organizaciones de educación superior son sistemas débilmente estructurados con toma de decisiones descentralizada a través de procesos de gobierno compartido. Son instituciones colegiadas en las que las grandes decisiones se toman entre académicos y administradores, en las que el consenso es crítico para el éxito del proceso de toma de decisiones. Los miembros de los consejos directivos interactúan como iguales minimizando las diferencias y

permitiendo un mayor involucramiento colectivo en el que el poder tiende a ser informal, a través de redes de influencia

- **Compromiso y permanencia del personal:** Un hecho que tiende a pasarse por alto en las organizaciones de educación superior es la mínima rotación del personal. Los académicos tienden a permanecer en sus puestos la totalidad de su carrera debido al funcionamiento del sistema. Existen pocas organizaciones con este tipo de estabilidad en el empleo (Finklestein, Seal, and Schuster, 1999). Incluso el staff administrativo tiende a permanecer más tiempo comparado a otros sectores.
- **Ambigüedad de metas:** Al describir la estructura anárquica la ambigüedad de metas fue definida como una característica de las organizaciones de educación superior (Hearn, 1996). Bowen (1997) catalogó las más importantes metas de la educación superior en un listado que va desde la crítica social hasta la promoción del desarrollo económico y la promoción de la felicidad individual, todos ellos objetivos complejos, multifacéticos y difíciles de medir. Bess (1999) identificó un set menor de grandes metas que surgen directamente del las tres funciones principales de una universidad: transformar a las personas en términos de aprendizaje cognitivo y afectivo, generar conocimiento y realizar servicio público. No obstante diferentes grupos pueden enfrentar diferentes metas en diferentes períodos, por ejemplo puede en un momento enfatizarse el aprendizaje y diez años después la generación de conocimiento ser más importante. Cohen y March (1991b) identifican también inconsistencias entre las metas y las acciones debido al cambio constante de objetivos y la necesidad de situarlos en contextos disciplinares.
- **Imagen y éxito:** Existen escasas medidas de base para establecer el retorno sobre la inversión o la ventaja competitiva de una institución de educación superior. En estas circunstancias la imagen adquiere una importancia particular. En la medida en que la gente participa en la toma de decisiones aumenta su identificación y conexión con la identidad organizacional (Gioia and Thomas,1996). Algunos estudiosos como afirman que el énfasis en el prestigio y los recursos como medida del éxito puede ser peligroso y que debería en lugar de ello enfatizar la medida de los *outcomes* en el logro de los estudiantes. Lo cierto es que no hay aún desarrolladas claras medidas relativas al producto de las instituciones de educación superior.

## ***Concepto y dimensiones de cultura organizacional***

Cada organización posee una cultura propia, que refleja la cultura general en la que está inserta, pero que es producto de su propia historia y la acumulación de valores y experiencias individuales que cada uno de sus miembros le ha aportado a lo largo del tiempo, configurando un determinado *carácter* o *estilo* de cumplir sus cometidos que le diferencia de otras.

Si bien todos poseemos una comprensión intuitiva del concepto de cultura, pocas veces somos capaces de identificar su influencia en nuestro estilo de vida y prácticamente nunca nos planteamos el poder de su condicionamiento en nuestro comportamiento.

No obstante la cultura no determina por completo nuestro comportamiento, sí lo condiciona fuertemente desde el momento en que brinda un marco para la acción y el relacionamiento con los demás, actuando como un “*software de la mente*”, como diría Hofstede (1991), estableciendo aquellas pautas de conducta aceptadas, premiadas y castigadas, en el seno de la sociedad en la que vivimos y en las organizaciones en las que nos desempeñamos.

A los efectos del manejo del concepto es importante comprender que en tanto comportamiento adquirido “*la cultura no está codificada en los genes sino en la mente*” (Harris, 1983:53), involucrando aspectos invisibles de las personas, tales como modos de percibir y sentir que se materializan en aspectos visibles tales como la conducta, el habla y la vestimenta.

Es por lo tanto un fenómeno complejo, profundo y de difícil comprensión, pero que tal como afirma Schein (1985:22), vale la pena entender ya que en él residiría la clave para la comprensión acerca de “*mucho de lo que hay de misterioso e irracional*” en las organizaciones.

Si bien el concepto de “cultura de la organización”<sup>2</sup> encuentra antecedentes en el hincapié de Elton Mayo y sus colaboradores en la importancia de las normas, sentimientos y valores de los grupos dentro de una organización, es recién a partir de los

años '70 cuando se generaliza su utilización en el ámbito del *management* empresarial de la sociología industrial (Domínguez y Diez, 1996).

La insuficiencia de la concepción estructural-funcionalista para dar cuenta de la incidencia del factor humano y la dimensión subjetiva de la acción en el estudio de las organizaciones, dio cabida al surgimiento de novedosas aproximaciones al estudio de la realidad organizacional, amparadas algunas de ellas en nuevos paradigmas de investigación como el interpretativo-simbólico o el socio-crítico<sup>3</sup>.

Lo cierto es que desde la década de los '80, el estudio de la cultura “de” o “en” las organizaciones -según el enfoque que se utilice- ha experimentado un interés creciente, vinculado principalmente a la búsqueda de elementos que colaboren en la explicación de los desempeños organizativos desiguales en contextos similares.

En tal sentido la preocupación por mejorar la calidad de la educación, se ha instalado en el debate público como uno de los objetivos prioritarios en la mayoría de los países. La contracara de esta preocupación, la evaluación para la mejora, es la que lleva hoy en día la atención hacia la cultura de las organizaciones educativas, en la búsqueda por combatir la ineficacia de los procesos de innovación y mejora.

Esto se debe a que la cultura organizacional en tanto conjunto de creencias, ideas, actitudes, valores, costumbres, ritos, e intereses que vive y comparte un grupo de personas (Marchesi, 1998), es señalada como el principal facilitador o inhibidor de los procesos de cambio. Ya sea la búsqueda del compromiso con un proyecto de centro o de mejora institucional, la creación del hábito de la autoevaluación institucional o la implantación de un sistema de gestión del conocimiento o de gestión de la calidad, cada uno de estos objetivos debe ir acompañado de un proceso de cambio cultural (Fernández Delucchi, 2004).

No obstante todo lo expresado cabe destacar que el concepto de cultura organizacional es muy discutido dentro de la literatura académica, principalmente según van der Berg y

---

<sup>2</sup> Esta noción se utilizará en forma equivalente a la de cultura organizacional.

<sup>3</sup> La existencia de estos tres paradigmas en la teoría organizativa es propuesta por González, M.T. (1994) y tomada de Gairín, J. (1999).

Wilderom (2004) por su falta de precisión y la falta de estudios comparativos de larga escala a efectos de aumentar la comparación entre organizaciones. En dicho artículo los autores definen la cultura organizacional como el conjunto de percepciones compartidas entre las diferentes unidades organizativas sobre las prácticas de trabajo organizacionales e identifican en base al análisis de estudios precedentes cinco dimensiones: *autonomía, orientación externa, coordinación interdepartamental, orientación de los recursos humanos y orientación hacia la mejora*. Los autores afirman que debe dejarse de lado el énfasis en los valores como parte significativa de la cultura ya que las organizaciones difieren más en relación a sus prácticas que a sus valores.

Schein (1985) enfatiza el tema de la adaptación al entorno cuando describe a la cultura organizacional como el patrón de asunciones básicas que un grupo ha desarrollado durante su aprendizaje para manejar sus problemas de adaptación externa e integración interna. Este autor distingue incluso tres niveles de cultura organizacional que van desde las creencias o presunciones básicas subyacentes mayormente inconscientes, los valores expuestos (estrategias, metas, filosofía) y por último el más visible correspondiente a los artefactos visibles que representan la estructura y procesos organizativos.

Dentro de las aplicaciones del concepto al estudio organizacional que hemos tomado como antecedentes para nuestro estudio, se destaca el aporte de Cameron y Quinn (1999) quienes construyeron un modelo conocido como Competing Values Framework (CVF) en el que identifican una tipología de cuatro grandes clases de cultura dominantes: a) Clan, b) Ad-hoc (Adhocracia), c) Jerarquizada, y c) Mercado

En base a dicha tipología Cameron y Quinn desarrollaron un instrumento al que denominan Organizational Culture Assessment (OCAI),

Citando la traducción de Sepúlveda (2004) describiremos las principales características de cada uno de los tipos de cultura dominantes en este modelo son las siguientes:

a) **Clan:** Lugar muy amistoso para trabajar y donde las personas, es en general, como una familia. Los líderes organización, se consideran mentores y quizás figuras paternas con profunda llegada al interior de la institución. La organización es unida por la lealtad o la tradición. En general el compromiso de sus miembros es alto. La

organización da énfasis al beneficio a largo plazo en el desarrollo del recurso humano y concede gran importancia a la cohesión y moral. El éxito institucional se define en términos de satisfacción al cliente y consideración de las personas.

La organización premia el trabajo en equipo, participación y el consenso.

b) **Ad-Hoc (Adhocracia):** Organización percibida por sus miembros como un lugar dinámico para trabajar, las personas son creativas y aceptan riesgos. Los líderes también son considerados innovadores y tomadores de riesgo. Lo que sostiene a la organización en el tiempo es la innovación. El éxito institucional significa tener utilidades importantes por la venta de nuevos productos o servicios, siendo los líderes de mercado en su área. La organización estimula la iniciativa individual y libertad de intelecto.

c) **Jerarquizada:** La organización es un lugar estructurado y formalizado para trabajar. Alto énfasis en los procedimientos. El interés de los líderes de la organización es ser buenos coordinadores y organizadores, manteniendo una organización cohesionada, donde las reglas y las políticas se cumplan. La preocupación fundamental de la dirección está en lograr altos niveles de control de la performance. El éxito se define en términos de entrega fidedigna, planificación adecuada y costo bajo. La administración de los recursos humanos se basa en entregar un puesto de trabajo seguro y previsible, en el cual las recompensas al personal están dadas principalmente por los ascensos y los aumentos en las remuneraciones.

d) **Mercado:** Es una organización orientada a los resultados. Las personas son competitivas y orientadas a los resultados u objetivos. Los líderes son directivos exigentes y competidores a su vez. El sostenimiento de la organización está en el énfasis en ganar, siendo la reputación y éxito de la organización preocupaciones cotidianas. El éxito se define en términos de participación de mercado y posicionamiento. En este tipo de organización, sus miembros están en un ambiente en el cual prima el control del trabajo realizado y además sus miembros prefieren la estabilidad de la organización.

## *Diseño y Aplicación del ESCO*

Tomando en cuenta los antecedentes teóricos de estudio en relación al concepto de cultura organizacional en organizaciones educativas y las especificidades presentadas relativas a las instituciones de educación superior, seleccionamos un conjunto de dimensiones a nuestro juicio relevantes para el diagnóstico de la cultura organizativa a nivel universitario y la gestión de los desafíos contemporáneos que enfrentan las instituciones de educación superior.

<b>DIMENSIÓN</b>	<b>Item</b>	<b>En esta organización...</b>
Recursos materiales y apoyos a la labor	1	El docente cuenta con adecuados recursos materiales necesarios para su labor
	2	Existe un entorno físico agradable a profesores y alumnos
	3	Los alumnos cuentan con facilidades para el aprendizaje como biblioteca, internet, laboratorios, etc.
Eficiencia, control	4	Se percibe un uso eficiente de los recursos materiales
	5	Se cumplen estrictamente tanto horarios como calendarios
	6	Se vigilan las faltas de los profesores con atención
Presunciones básicas	7	La mayoría de los alumnos que ingresan egresan con su titulación
	8	La mayoría de los egresados son competentes en su profesión
	9	La mayoría de los egresados trabaja en su profesión
Mística y valores	10	Existe una gran diversidad entre el alumnado
	11	Se valora ser un buen profesor
	12	Se valora ser un buen alumno
	13	Todos los estudiantes son tratados por igual
	14	Nos consideramos un agente de cambio social
	15	Se impulsa el involucramiento de toda la organización en temas políticos
	16	Se realizan actividades de asistencia social
	17	Se transmite una formación en valores además de educar
Apertura al entorno	18	Hay frecuentes intercambios con alumnos del exterior
	19	Hay frecuentes intercambios con docentes del exterior
	20	Se fomenta el diálogo con empresas e instituciones del mercado laboral
	21	Sabemos como orientar a nuestros estudiantes al mercado de empleo
Orientación a la calidad	22	Existe una visión orientada hacia la excelencia académica
	23	Nos manejamos con estándares de calidad definidos
	24	Hemos recibido formación en calidad u otras áreas para garantizar un cierto nivel de nuestro servicio
	25	Se ha instalado un sistema de gestión de calidad promovido desde la dirección
Cultura de evaluación	26	Los alumnos evalúan la calidad de sus docentes
	27	Se realizan evaluaciones institucionales periódicas con el objetivo de mejorar nuestra labor
	28	Se realizan evaluaciones institucionales a efectos de cumplir con exigencias externas
Estímulos y recompensas de Orientación Académica	29	Se estimula a los docentes a su crecimiento y superación académica
	30	Se difunden los logros de los docentes alcanzados fuera de la institución
	31	Se valora el éxito laboral de los docentes en su profesión
	32	Se divulga información para participar en congresos, llamados de investigación, consultorías
	33	Los docentes pueden acceder a mecanismos de financiamiento para realizar investigación
	34	Se colabora con docentes que realicen postgrados en el exterior
	35	Se estimula a publicar artículos de divulgación científica
Recursos Humanos	36	Generalmente los docentes perduran muchos años en su función
	37	Pesa mucho los años de experiencia y la antigüedad
	38	Pesa mucho el prestigio y la reputación
	39	Existen mecanismos claros de contratación docente
	40	Se prioriza emplear a exalumnos como docentes
	41	Se intenta atraer permanentemente a nuevos talentos para la docencia
	42	Los mecanismos de promoción docente son transparentes y equitativos
	43	Todos los docentes son tratados por igual
	44	Solo se puede acceder a la docencia por concurso
	45	Se contrata a los docentes por reputación, prestigio o recomendación
46	Hay estabilidad en el puesto de trabajo	

Poder/ autonomía	47	La permanencia en el cargo descansa en mantener la confianza de la gente adecuada
	48	Hay satisfacción con las condiciones de trabajo
	49	Los docentes participan en el cogobierno de la institución
Micropolítica	50	Influye mucho el posicionamiento político individual
	51	Es común conocer la afiliación política de cada quién
Departamento/ Institución	52	Nos identificamos más con el departamento o área de estudio a la que pertenecemos que con la institución
	53	Hay departamentos/áreas o áreas que tienen mucha más influencia que otros
	54	Existe una clara distribución de poderes y responsabilidades
	55	La información administrativa circula en forma clara y transparente
Cohesión	56	Las cuestiones relevantes se comunican en forma adecuada y a tiempo
	57	Existe un genuino orgullo por pertenecer
	58	Existe una visión compartida de objetivos
	59	Es frecuente participar en espacios de trabajo en colaboración con otros docentes
Respaldo/ Afecto	60	No existen grandes conflictos
	61	Predomina la confianza entre las personas
	62	Hay una preocupación por el bienestar de las personas
	63	Se trata de contemplar las situaciones personales
Relaciones	64	Existen lazos de camaradería entre los docentes
	65	Es común que los alumnos se involucren en relaciones de amistad
	66	Existen buenas relaciones entre el profesorado y la dirección
	67	Los docentes tienen fácil acceso a la alta dirección
Centralidad del alumno	68	Es común que los alumnos realicen consultas y reciban orientación por parte de los docentes
	69	La planificación gira en torno a contemplar las necesidades del alumno
	70	Está claro y es compartido que el alumno es el cliente principal
	71	El alumno solo tiene que preocuparse por estudiar
Disciplina y exigencia	72	Preparamos a nuestros alumnos para que sean líderes innovadores en su profesión
	73	Formamos alumnos librepensadores con gran espíritu crítico sobre la realidad
	74	Formamos alumnos competentes, bien adaptados a las demandas del mercado laboral
	75	Existen mecanismos claros para evaluar el rendimiento de los alumnos
Innovación	76	Se exige mucho a los alumnos
	77	El docente tiene autonomía en su labor
	78	La institución demuestra preocupación por mantenerse actualizada en su campo de saber
	79	Se trae a conferencistas extranjeros
Gestión del Conocimiento	80	La actualización queda librada a la iniciativa individual
	81	Se invierte en bibliotecas de primer nivel
	82	Existen publicaciones internas de noticias que son leídas por la mayoría
	83	Se fomenta la obtención de conocimiento externo y su transferencia a la organización
	84	Funcionan sistemas de información que satisfacen las necesidades de funcionarios, docentes y alumnos

Se construyó por tanto un cuestionario de encuesta para ser contestado en forma anónima, cuyas dimensiones, variables e ítems se seleccionaron y elaboraron a partir de los presupuestos teóricos y antecedentes de investigación manejados.

La escala de medida que se utilizó fue Likert de 0 a 5 donde el 0 representa ausencia total del valor a medir en el ítem y el 5 total presencia. Los respondentes se guiaban por la afirmación introductoria que expresa “En esta organización...” puntuando su grado de acuerdo con la afirmación de acuerdo a la escala que mostraba “Totalmente en Desacuerdo” en el 0 y “Totalmente de Acuerdo” en el cinco.

Para favorecer la participación se entregó el cuestionario en un sobre y se dispuso una urna precintada en la Sala de Profesores de cada uno de las facultades, solicitando que la respuesta fuera depositada allí en sobre cerrado.

Nuestro objetivo por lo tanto es conocer el comportamiento de los respondentes ante un universo dado de situaciones representadas en el instrumento, para analizar luego en qué medida dichas respuestas manifiestan homogeneidad y discriminación.

En orden a alcanzar la más básica y accesible de los tipos de validez, la validez de experto, el instrumento fue sometido a dos directivos y tres profesores de organizaciones a efectos que expresaran la pertinencia, importancia y claridad de redacción de cada ítems. Ello tuvo como resultado la eliminación o reformulación de algunos de ellos.

### ***Análisis preliminar de la aplicación del ESCO***

Para hallar el índice de fiabilidad del instrumento se empleó el coeficiente Alpha de Cronbach el cual representó una fiabilidad de 0.96 tras eliminar a los sujetos que no habían respondido todos los ítems. Consideramos este valor altamente satisfactorio.

A su vez a efectos de valorar la homogeneidad de los ítems para contribuir a la explicación del rasgo que estamos midiendo, consideramos que los mismos deben tener un valor que oscile entre 0.20 y 0.40 (de la Calle et al). En el Anexo 1 observamos que en general se verifican medidas altas, con excepción de los ítems 10 y 53 que junto a los ítems negativos (ítems 49, 50, 51 y 80) serán eliminados para próximas aplicaciones.

En lo que respecta al análisis descriptivo de las medidas recabadas, existen muchos ítems que mostraron diferencias entre ambas organizaciones, los cuales presentaremos con mayor profundidad en nuestra ponencia. Se presentan algunos de ellos en el Anexo 2.

Queda pendiente además realizar el análisis las correlaciones entre los ítems y el aporte de cada subescala al comportamiento del instrumento.

*Anexo 1*

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ITEM1	208,4516	4005,189	,505	,965
ITEM2	208,5161	3972,658	,726	,965
ITEM3	208,1613	4020,073	,453	,965
ITEM4	208,5806	4016,185	,548	,965
ITEM5	208,0968	4021,224	,453	,965
ITEM6	207,9677	3986,232	,534	,965
ITEM7	208,8387	4043,673	,392	,965
ITEM8	208,5161	4028,058	,569	,965
ITEM9	208,6452	4039,037	,508	,965
ITEM10	207,2903	4139,813	-,148	,967
ITEM11	208,1613	4034,940	,482	,965
ITEM12	208,0645	4030,062	,485	,965
ITEM13	207,5484	4006,789	,614	,965
ITEM14	208,6129	3992,312	,623	,965
ITEM15	209,3548	4033,237	,419	,965
ITEM16	209,0000	4052,533	,360	,966
ITEM17	208,6774	4018,292	,559	,965
ITEM18	209,6129	3994,712	,685	,965
ITEM19	209,4839	4026,591	,553	,965
ITEM20	209,2258	3991,581	,688	,965
ITEM21	208,7419	3992,531	,717	,965
ITEM22	208,9677	3966,099	,804	,965
ITEM23	209,4194	3977,852	,724	,965
ITEM24	209,2258	3999,247	,668	,965
ITEM25	209,8065	4002,628	,705	,965
ITEM26	207,5806	4016,652	,518	,965
ITEM27	208,8065	4001,428	,557	,965
ITEM28	208,9677	3979,966	,629	,965
ITEM29	208,9677	3965,366	,759	,965
ITEM30	208,5161	3987,658	,657	,965
ITEM31	208,8065	3925,028	,860	,964
ITEM32	207,8387	4023,340	,491	,965
ITEM33	208,7742	3984,581	,660	,965
ITEM34	208,8710	4007,716	,482	,965
ITEM35	208,8387	3969,073	,655	,965
ITEM36	207,5161	4078,458	,258	,966
ITEM37	208,0323	4040,499	,466	,965
ITEM38	207,9677	3999,232	,600	,965
ITEM39	208,2581	3982,265	,582	,965
ITEM40	208,3871	4057,845	,273	,966
ITEM41	208,9355	3927,462	,871	,964
ITEM42	208,4516	4034,189	,404	,965
ITEM43	208,3226	3981,826	,687	,965
ITEM44	208,3548	4096,437	,049	,967

ITEM45	208,5806	4027,452	,351	,966
ITEM46	208,2581	4028,731	,358	,966
ITEM47	208,6129	4099,378	,062	,966
ITEM48	208,8387	4014,406	,523	,965
ITEM49	208,2581	4151,198	-,148	,967
ITEM50	209,4194	4146,852	-,162	,967
ITEM51	209,8065	4183,695	-,372	,967
ITEM52	208,3226	4061,159	,220	,966
ITEM53	207,8710	4083,449	,160	,966
ITEM54	208,5161	4032,858	,453	,965
ITEM55	208,6129	4005,112	,525	,965
ITEM56	208,4194	4005,985	,580	,965
ITEM57	209,2581	3960,931	,794	,965
ITEM58	209,6452	3988,303	,784	,965
ITEM59	209,6774	4026,826	,529	,965
ITEM60	208,5806	3974,785	,634	,965
ITEM61	208,4839	3970,458	,698	,965
ITEM62	208,4839	3979,458	,713	,965
ITEM63	208,1613	4006,206	,601	,965
ITEM64	208,1290	4004,916	,636	,965
ITEM65	207,6129	4022,378	,513	,965
ITEM66	207,5806	4037,118	,507	,965
ITEM67	207,4839	4085,725	,187	,966
ITEM68	206,9032	4069,824	,354	,966
ITEM69	208,1613	4014,673	,573	,965
ITEM70	208,0000	4000,733	,586	,965
ITEM71	208,9355	4024,262	,436	,965
ITEM72	209,1935	3971,228	,770	,965
ITEM73	208,5484	3972,923	,676	,965
ITEM74	209,0323	3974,432	,690	,965
ITEM75	208,4516	3995,123	,698	,965
ITEM76	209,0968	4006,890	,511	,965
ITEM77	206,9355	4060,129	,363	,965
ITEM78	208,4839	3974,925	,705	,965
ITEM79	209,0000	4028,333	,470	,965
ITEM80	207,3226	4154,826	-,257	,967
ITEM81	208,9677	4013,699	,439	,965
ITEM82	209,4839	3992,191	,606	,965
ITEM83	209,2581	3980,265	,749	,965
ITEM84	208,8065	3997,628	,622	,965

## Anexo 2

Los alumnos cuentan con facilidades para el aprendizaje como biblioteca, internet, laboratorios, etc.		Institución		Total
		Pública	Privada	
	0	13,0%		6,3%
	1,00	21,7%		10,4%
	2,00	43,5%		20,8%
	3,00	21,7%	16,0%	18,8%
	4,00		20,0%	10,4%
	5.00		64,0%	33,3%
Total		100,0%	100,0%	100,0%

Existe un entorno físico agradable a profesores y alumnos		Institución		Total
		Pública	Privada	
	0	13,0%	4,0%	8,3%
	1,00	8,7%	4,0%	6,3%
	2,00	47,8%	8,0%	27,1%
	3,00	17,4%	28,0%	22,9%
	4,00	8,7%	16,0%	12,5%
	5.00	4,3%	40,0%	22,9%
Total		100,0%	100,0%	100,0%

Se percibe un uso eficiente de los recursos materiales		Institución		Total
		Pública	Privada	
	0	17,4%		8,3%
	1,00	21,7%	4,0%	12,5%
	2,00	21,7%	8,0%	14,6%
	3,00	39,1%	40,0%	39,6%
	4,00		20,0%	10,4%
	5.00		28,0%	14,6%
Total		100,0%	100,0%	100,0%

Se vigilan las faltas de los profesores con atención		Institución		Total
		Pública	ORT	
	0	31,8%		15,2%
	1,00	4,5%	4,2%	4,3%
	2,00	18,2%		8,7%
	3,00	22,7%	4,2%	13,0%
	4,00	9,1%	33,3%	21,7%
	5	13,6%	58,3%	37,0%
Total		100,0%	100,0%	100,0%

## ***Bibliografía***

- Becher, T. 1963. "Student culture". In T.F. Lunsford (Ed.) *The study of campus culture* (pp. 11-26). Boulder, Col. Western Interstate Commission for Higher Education.
- Bess, J. L. 1999. "The ambiguity of authority in colleges and universities: Why the new managerialism is winning". *Encuentro Anual Association for the Study of Higher Education*. San Antonio, Texas.
- Bergquist, W. H. (1992). *The four cultures of the academy*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, Inc.
- Birbaum, R. 1991a. *How colleges work. The cybernetics of organization and leadership*. San Francisco. Joseey- Bass.
- Bowen, H. 1997. *Investment in Learning*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Cameron, K. y Quinn, R. 1999. *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Editorial: Addison-Wesley, Series on Organization.
- Clark, B.R. 1963. "Faculty Culture". En T.F. Lunsford (Ed.) *The study of campus culture* (pp. 39-54). Boulder, Col. Western Interstate Commission for Higher Education.
- Clark, B.R. 1971. "Belief and loyalty in college organization". *Journal of Higher Education*, 42, 499-520.
- Clark, B.R. 1972. "The organizational saga in higher education". *Administrative Science Quarterly*, 17, 178-184.
- Clark, B.R. 1983a. "The higher education system: Academic organization in cross national perspective". Berkeley: University of California Press.
- Cohen, M.D. y March, J.G. 1991b. "The process of choice". En M. W. Peterson, E.E. Chafee y T.H. White (Eds.) *Organization and Governance in Higher Education* (4ta Ed.). Needham Heights, MA: Ginn Press.
- Fernández Delucchi, M.X. 2004. "Cultura Organizacional. El valor de hacer explícito lo implícito". *Revista Punto.Edu* pp. 35-37, Montevideo, CIPES.
- Gioia, D.A. y Thomas, J.B. 1996. "Identity, image and issue interpretation: Sensemaking during strategic change in academia". *Administrative Science Quarterly* 41. Pp. 370-403
- Denison, D.R. y Mishra, A. 1995. "Toward a theory of organizational culture and effectiveness". *Organizational Science*, 6, pp. 204-223.
- Domínguez, G. Y Díez, E. 1996: "La evaluación del funcionamiento de un centro través del análisis de su cultura organizativa como un instrumento para la mejora y la

- innovación". En Domínguez Fernández y Mesanza López (Coords.) *Manual de Organización de Instituciones Educativas*. Escuela Española, Madrid.
- Finklestein, M. Seal, M.y Schuster, J.1999. "New entrants to the full-time faculty of higher education institutions". *Education Statistics Quarterly* 1 (4). Pp. 78-80
- Gairín Sallán, J. 1999: "*La organización escolar: contexto y texto de actuación*". La Muralla, Madrid.
- Harris, M. 1990. *Antropología Cultural*. Madrid, Alianza Editorial. (Primera Edición 1983, Harper & Row Publishers, Inc).
- Hearn, J.C. 1996. "Transforming U.S. higher education: An organizational perspective". *Innovative Higher Education*. 21 (2). Pp. 141-154.
- Hofstede, G. 1984. *Culture´s consequences*. London, Sage.
- Hofstede, G. 1991: "*Culture and Organizations. Software of the Mind*". Mc. Graw-Hill, London.
- House, R.J.; Hanges, P.J.; Ruiz-Quintanilla, S.A.; Dorfman, P.W.; Javidan, M.; Dickson, M. & 170 co-authors (1999). "Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE". En W. Mobley; M.J.H. Gessner y V. Arnold (Eds.), *Advances in global leadership*. Stamford, CN, Jai Press.
- Kazan, Adrianna J. 2001. "Understanding and Facilitating Organizational Change in the 21st Century: Recent Research and Conceptualizations". *ASHE-ERIC Higher Education Report* 28 (4): 59 - 67
- Kuh, G.D. y Whitt, E.J. 1988) *The invisible tapestry: Culture in american colleges and universities*. ASHE-ERIC Higher Education Report N° 1, Washington, DC: Association for the Study of Higher Education.
- Kuh, G.D., Schuh, J.H, y Whitt, E.J. (1991). "Some good news about campus life: How "invisible colleges" promotes learning outside classroom". *Change*, 23, (5), 48-55.
- Kuh, G.D. 1993. "Ethos: Its influence on student learning". *Liberal Education*, 79, (4), 22-31.
- Marchesi, A. y Martín, E. (1998): "*Calidad en la enseñanza en tiempos de cambio*". Alianza, Madrid.
- Mayo, E. 1933: "*The social problems of an industrial civilization*". Graduate School of Bussiness, Harvard University of Boston.
- Meyer, J.W. y Rowan, B. 1983. "Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony". En W. Meyer, B. Rowan y T.E. Deal (Eds.) *Organizational environments rituals and rationality*. Beverly Hills, California: Sage. Pp. 21-44.

- Schein, E.H. 1996. "Culture: The Missing Concept in Organization Studies". *Administrative Science Quarterly*, 41, (2), 229-240.
- Schein, E.H. 1985: "*La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*". Plaza & Janes Editores, España.
- Sepúlveda Laurence, F. 2004. "El Modelo Competing Values Framework (CVF) y el diagnóstico de la cultura organizacional". *Economía y Administración* 63. Pp. 7-27
- Smircich, L. 1983. "Concepts of Culture and Organizational Analysis". *Administrative Science Quarterly*, 28, 3, pp. 339-358.
- Sporn, B. 1999. *Adaptive university structures: An analysis of adaptation to socioeconomic environment of U.S. and European universities*. Londres: Jessica Kingsley.
- Tierney, W. 1992. "Cultural leadership and the search for community". *Liberal Education*, 78, (5), 16-21.
- Trice, H.M. y Beyer, J.M. (1993). *The culture of work organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Van den Berg, P. y Wilderom, C. (2004). "Defining, Measuring and Comparing Organisational Cultures". *Applied Psychology An International Review*, 53 (4) Pp. 570-582
- Weick, K. E. 1976. "Middle range theories of social systems". *Behavior Science*. 19. Pp. 357-367.
- Weick, K. E. 1991. "Educational organizations as loosely coupled systems". En M. W. Peterson, E.E. Chafee y T.H. White (Eds.) *Organization and Governance in Higher Education* (4ta Ed.). Needham Heights, MA: Ginn Press.

**Organiza:**  
**Comisión de Investigación Científica**



**Apoya:**

