

La realidad multicultural de las organizaciones: su aplicación a la ULPGC

ANTONIA M. GARCÍA
CABRERA

Resumen de la tesis doctoral realizada por la profesora Dra. Dña. Antonia Mercedes García Cabrera y dirigida por el Catedrático D. Juan Manuel García Falcón, miembros del Departamento de Economía y Dirección de Empresas de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Esta tesis fue defendida el día 18 de febrero de 1994 ante el tribunal formado por los catedráticos D. Francisco Rubio Royo, D. Álvaro Cuervo García, Dña. Zulima Fernández Casariego, D. Juan Hernández Barahona y D. Antonio Marerro Hernández, obteniendo la máxima calificación de «Apto Cum Laude».

El concepto de cultura corporativa es relativamente nuevo en el campo de la Teoría de la Organización y, más aún, en el de la Dirección Estratégica. En efecto, aunque con anterioridad el tema de la cultura ha sido ampliamente tratado bajo una perspectiva antropológica, su introducción y aceptación en nuestro ámbito académico y profesional se produjo a principios de la pasada década. Muchos autores han destacado la importancia de este nuevo tópico, directamente relacionado con la dimensión humana de la organización y estrechamente vinculado al concepto de estrategia empresarial, pues constituye el principal factor determinante de su implementación con éxito o fracaso (Livian, 1988; Mintzberg, 1988).

No obstante, a pesar de su importancia y actualidad, entendemos que esta línea de investigación aún se encuentra en una etapa de adolescencia, recibiendo por ello numerosas críticas, entre las que cabe destacar las siguientes: (1) muchas de las investigaciones realizadas pueden ser censuradas por la parcialidad de las fuentes de información utilizadas, al fun-

damentarse básicamente en la información recabada del equipo dirigente e ignorando al resto de los miembros de la organización, lo cual no deja de ser una gran contradicción con la propia naturaleza del tópico estudiado; (2) las metodologías aplicadas también pueden recibir una crítica similar a la anterior, puesto que las estrategias de investigación fundamentadas en la validación de las metodologías utilizadas y los resultados alcanzados han sido excepcionales; (3) se ha enfatizado el estudio de la cultura a partir de sus niveles superficiales tales como las manifestaciones y los valores culturales, descuidando el nivel más profundo, pero también el más esencial para la comprensión del modelo cultural de la organización: las presunciones básicas y (4) han sido muchos los trabajos que han considerado a las organizaciones como realidades monoculturales, ignorando el estudio de la riqueza multicultural derivada de las subculturas existentes.

Con el fin de responder a todas estas cuestiones hemos desarrollado la presente investigación, que hemos estructurado en tres partes diferenciadas.



Facultad de Ciencias Jurídicas.

En la primera abordamos los fundamentos teóricos del estudio, en la segunda exponemos un resumen de la metodología que hemos seguido y, finalmente, en la tercera parte, planteamos y discutimos los resultados alcanzados.

1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

1.1. Un concepto unificado de la cultura organizativa

En nuestro trabajo hemos revisado las diferentes dimensiones del concepto de cultura organizativa. Del estudio de las diferentes definiciones existentes hemos podido comprobar que no existe acuerdo doctrinal al res-

pecto, formulándose numerosas definiciones parciales que responden a los objetivos particulares perseguidos por los investigadores en cada caso. Después de analizar los conceptos propuestos por numerosos autores, estimamos oportuno proponer la siguiente definición unificada e integradora que pretende recoger de forma sintética las diferentes dimensiones parciales contempladas en la literatura:

La cultura de una organización es un conjunto de elementos intangibles (tales como presunciones, valores, creencias, supuestos, expectativas, ...) compartidos por sus miembros que:

- * *constituyen tradiciones que se transmiten generacionalmente y de forma inconsciente de unos miembros a otros,*
- * *representan un factor aglu-*

tinante y una fuerza de naturaleza invisible que permiten asegurar internamente su unidad,

- * *proporcionan sentido, dirección y movilización, una especie de energía social determinante del éxito o del fracaso,*
- * *permiten interpretar acontecimientos, tomar decisiones y ejecutar ciertas acciones que se realizan de determinada forma,*
- * *determinan normas que regulan el comportamiento interno, o diferentes métodos de hacer las cosas tanto a nivel individual como de grupo,*
- * *condicionan la necesaria adaptación a las circunstancias cambiantes del entorno competitivo en el que se opera, y*

* *definen un cierto estilo, un carácter, una forma de ser que distinguen su identidad o personalidad como colectivo, de la de otras organizaciones.*

1.2. Los diferentes niveles del análisis cultural

En este trabajo hemos establecido la existencia de diferentes niveles en el análisis cultural, lo cual nos permite un mayor grado de operatividad del concepto expuesto anteriormente. Ahora bien, existe una gran controversia doctrinal a la hora de distinguir estos niveles. Después de revisar las aportaciones de los autores más relevantes dentro del campo, tales como las de Kilmann, Saxton y Serpa (1985) y Schein (1988), hemos considerado conveniente adoptar el planteamiento más generalmente aceptado que distingue los tres niveles siguientes: (1) las manifestaciones culturales, (2) el sistema de valores, y (3) las presunciones básicas (véase gráfico 1).

En el primer nivel del análisis cultural, es decir, las manifestaciones culturales, nos encontramos con el conjunto de elementos que presentan un mayor grado de visibilidad y son asumidos de forma consciente por los miembros de la organización. En palabras de Dyer (1985) son «los aspectos más tangibles de la cultura que una persona oye, ve y siente cuando contacta inicialmente con una organización». Hacemos referencia a las manifestaciones verbales, de comportamiento, personales, físicas e impositivas.

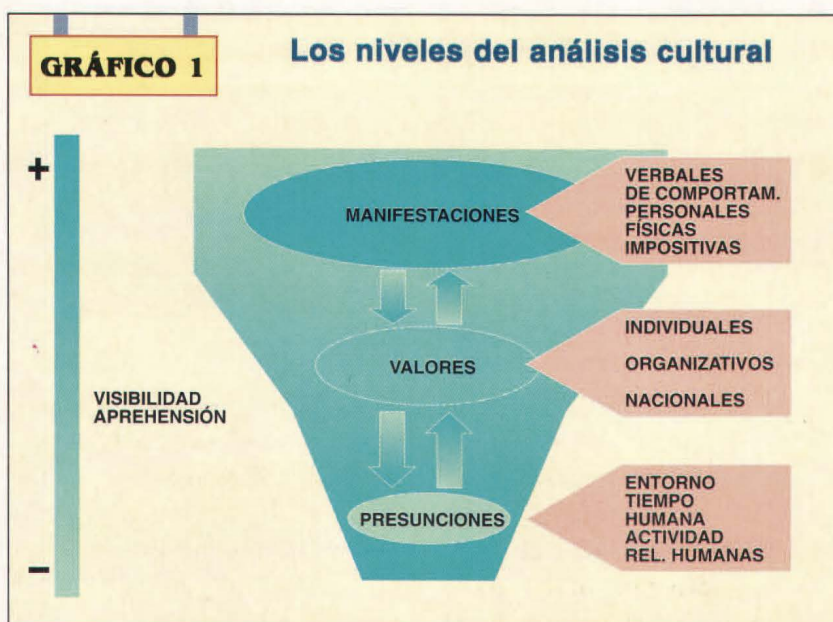
Todo este conjunto de elementos culturales, que generalmente ofrecen menor resistencia a los programas de cambio cultural y que pueden ser analizados con relativa facilidad, presentan, sin embargo, gran dificultad a la hora de interpretar su significado desde la perspectiva del análisis cultural, pues constituyen las manifestaciones superficiales de los otros niveles de análisis, es decir, de los valores y de las presunciones básicas.

Los valores compartidos por

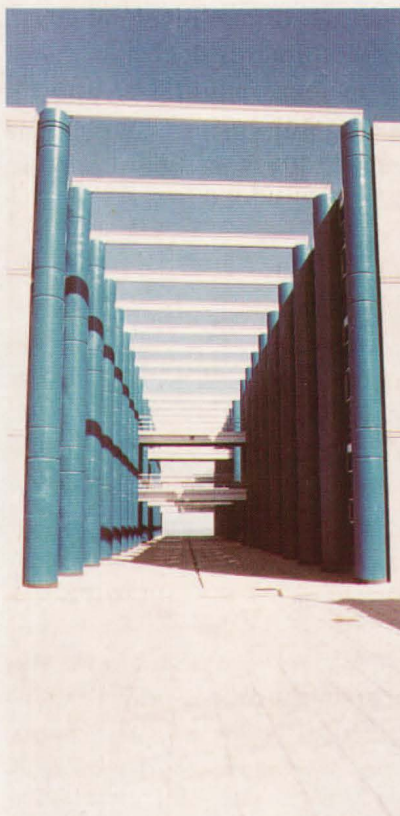
los miembros de la organización representan el nivel de análisis intermedio entre los fundamentos de la cultura corporativa –las presunciones básicas– y las expresiones de la misma –las manifestaciones culturales–. Han sido muchos los autores que han centrado la atención de sus trabajos empíricos en el análisis de los valores, puesto que, sin ofrecer las dificultades de estudio de las presunciones que son más difíciles de aprehender, no proliferan en una multiplicidad de opciones como lo hacen las manifestaciones, significativamente más difíciles de interpretar. Dentro del sistema de valores se distingue la existencia de valores individuales, valores corporativos y valores nacionales:

- Los **valores individuales** o valores asimilados por las personas a lo largo de su vida dentro y fuera de la organización como consecuencia de la influencia de la familia, los amigos, los compañeros y los medios de comunicación.

Las presunciones representan el nivel más profundo de la cultura corporativa y se corresponden con aquellos elementos invisibles e inconscientes que subyacen a todos los acontecimientos que se producen en la organización. Para algunos autores este nivel del análisis cultural constituye el fundamento de la cultura corporativa y determina, en gran medida, las decisiones y acciones adoptadas en la organización. Señalan, asimismo, que un investigador nunca podrá defender con fiabilidad el modelo cultural extraído de una organización si no ha llegado a identificar este nivel del análisis cultural. Por



ello, y a pesar de la dificultad que entraña llegar a conocer las presunciones básicas que caracterizan el modelo cultural de una organización, en nuestra investigación hemos optado por seguir una metodología cuyo eje central sea el estudio de las mismas. Han sido muchos los autores que han intentado categorizar los diferentes tipos de presunciones (Parsons y Shils, 1951; Kluckhohn y Strodtbeck, 1961; Dyer, 1985; Schein, 1988) y, fundamentándonos en los mismos, en nuestro trabajo hemos distinguido las cinco categorías siguientes: naturaleza de la relación con el entorno, naturaleza de la actitud frente al tiempo, naturaleza humana, naturaleza de la actividad y naturaleza de las relaciones humanas.



Vista parcial del edificio de Informática y Matemáticas.

1.3. La identificación organizativa

La identificación puede ser considerada como un proceso dinámico –sucesivos estados– a través del cual los individuos aceptan como propios los objetivos del grupo u organización (Cheney, 1983; Mohan, 1988; Bullis y Bach, 1989), presentando alteraciones –alzas y bajas– a lo largo de la permanencia del individuo en la organización.

Una perspectiva diferenciada sobre este tópico propone una definición fundamentada en que el concepto de identificación organizativa es un fenómeno complejo que es difícil de extraer de los diferentes elementos interrelacionados que lo componen: pertenencia, lealtad y características compartidas. Siguiendo esta corriente, Bullis y Bach (1989) proponen una

nueva definición del tópico al afirmar: «Los individuos se identifican con colectivos (departamentos, divisiones, organizaciones, etc.) en la medida en que ellos sienten de forma similar a otros miembros, tienen un sentido de pertenencia y se consideran a sí mismos como miembros» (Bullis y Bach, 1989:275).

1.4. La existencia de múltiples subculturas en las organizaciones

Frente a los planteamientos que consideran a la cultura como un único conjunto de presunciones y valores compartidos por todos los miembros de la organización, la operatividad del concepto nos invita a reflexionar sobre su realidad mul-

ticultural integrada por numerosos grupos caracterizados por sus diferentes modelos culturales o subculturas. En relación a estos subgrupos, puede considerarse que las subculturas constituyen una constelación flexible de culturas únicas, no conectadas a una cultura superior, o bien, puede admitirse que las subculturas constituyen una serie de culturas distintas que existen en relación a una cultura central o «paraguas». En definitiva, se plantea el problema de la concordancia entre las subculturas de los pequeños grupos organizativos y la cultura general de la organización en su conjunto, aspecto éste que debe ser también considerado en todo trabajo empírico.

2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

«**E**l estudio de la actividad humana en las organizaciones conlleva una dificultad fascinante y a veces frustrante» (Adams e Ingersoll 1985:223). No es de extrañar, pues, que los distintos autores interesados en comprender y operativizar el concepto de cultura organizativa, tópico íntimamente relacionado con el comportamiento y la actividad humana, no hayan logrado un acuerdo sobre las diversas metodologías y técnicas de investigación a utilizar. Por ello, una vez revisados los diferentes aspectos teóricos que definen el marco conceptual de este trabajo, analizamos las diferentes metodologías y técnicas seguidas por numerosos autores que pretendían operativi-

zar el concepto de cultura. Esta información fue para nosotros de extraordinaria utilidad a la hora de definir la metodología a seguir en nuestra investigación.

2.1. Las características del modelo

Hemos identificado la existencia de diferentes enfoques metodológicos de tipo parcial para estudiar la cultura de las organizaciones: enfoque cognoscitivo –centrado en el análisis de valores o presunciones–, enfoque sistémico –cuyo eje es el estudio de las subculturas y/o la estabilidad temporal del modelo cultural– y enfoque simbólico –centrado en el estudio de la cultura a través de sus manifestaciones–. Ha sido muy reducido el número de investigaciones que han pretendido estudiar la cultura utilizando simultáneamente estos tres enfoques. El presente trabajo pretende formar parte de este reducido colectivo y, en tal sentido, hemos aplicado una metodología holística o integradora, caracterizada porque para estudiar los aspectos culturales relacionados con cada uno de los tres enfoques enunciados, hemos aplicado una serie de instrumentos denominados por algunos autores como «penetraciones culturales» (véase gráfico 2).

En el desarrollo de esta metodología seguimos tres etapas perfectamente diferenciadas. En la primera recabamos información a través de la realización de entrevistas a un conjunto de informantes clave. En la segunda, realizamos encuestas a una muestra representativa del resto de la comunidad universitaria. Y,

finalmente, en la tercera, analizamos el contenido de los documentos escritos existentes en la Universidad, siendo los aspectos más relevantes de estas fases los siguientes:

2.2. Entrevistas a informantes clave

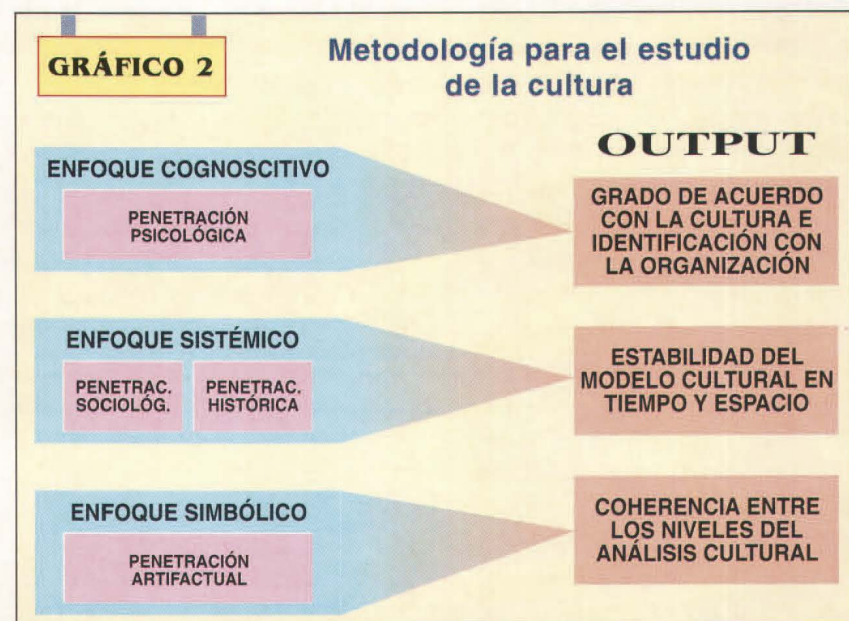
La primera etapa de la metodología holística diseñada consiste en realizar diversas entrevistas en profundidad con el fin de obtener información de un conjunto de informantes clave. El conjunto de informantes clave estaba constituido por el universo de los diez miembros que conformaban en el momento de la realización de este trabajo el equipo de gobierno de la Universidad, es decir, el Rector, los siete Vicerrectores, el Secretario y el Gerente. Se elaboró un cuestionario fundamentado en el marco teórico relacionado con las presunciones culturales. Este cuestionario estaba integrado por 36 ítems relacionados con la misión de la Universidad y con las cinco categorías de presunciones an-

teriormente planteadas.

Con el fin de facilitar el análisis posterior de la información, las entrevistas fueron grabadas en su totalidad. La grabación total ascendió aproximadamente a trece horas y media. Una vez finalizada las entrevistas se procedió a codificar y tabular la información contenida en ellas, tarea que se realizó de forma manual. Se anotaron en fichas independientes cada una de las frases pronunciadas por el colectivo analizado, produciéndose como resultado final la extracción de 463 frases de interés para la investigación, de las que 41 fueron rechazadas por ser ambiguas y 31 por no referirse a las presunciones objeto de estudio.

2.3. Las encuestas estandarizadas y programadas

La segunda etapa del proceso metodológico propuesto consistió en realizar un cuestionario a una muestra representa-





Área de Ciencias Básicas, Informática y Matemáticas.

tiva del resto de la comunidad universitaria. El universo de esta fase de la investigación abarca a todas las personas que desarrollan una actividad productiva en la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. El único requisito exigido para pertenecer al universo fue que el entrevistado hubiese estado vinculado a la Institución durante un plazo superior a un año, con el fin de estar familiarizado con el funcionamiento y pautas de comportamiento de esta Universidad. Estas exigencias fueron superadas por 921 profesores y 370 miembros del personal de administración y servicios.

Para la determinación del tamaño muestral se estableció un nivel de confianza del 95,5 por ciento y se asumió un error inicial del 3,5 por ciento. Aplicando la fórmula oportuna para poblaciones finitas, se obtuvo un tamaño muestral de 500 individuos. La muestra se seleccionó por el método estratificado con afijación proporcio-

nal. Para ello se realizó una estratificación de primer nivel, diferenciando al colectivo de profesores de los miembros del PAS, y una estratificación de segundo nivel, exclusivamente para el colectivo de profesores, en relación a los veintinueve departamentos a los que se encontraban adscritos.

Se diseñó un cuestionario estandarizado y programado con preguntas de tipo actitudinal, utilizando la escala Likert para obtener la información de la muestra seleccionada. El cuestionario se estructuró en tres partes perfectamente diferenciadas: (1) cuestiones que analizaban las cinco categorías de presunciones culturales básicas, construido a partir de los resultados obtenidos en las entrevistas a informantes clave; (2) cuestiones relacionadas con el nivel de identificación de los miembros de la Universidad con la misión y los objetivos de la misma, construido a partir de la traducción del cuestionario

propuesto por Cheney (1981), que ha sido repetidamente testado y validado ; y (3) cuestiones sobre las características demográficas de los encuestados con el fin de identificar los perfiles de los individuos con parámetros de respuestas comunes. En el trabajo de campo se realizaron 616 contactos de los que 129 resultaron negativos por diferentes motivos. Analizada la coherencia interna de los cuestionarios cumplimentados, se descartaron 23, por lo que la muestra real ascendió a 464 individuos, lo que significa un error final de $\pm 3,71$ por ciento.

2.4. Análisis y tratamiento de la información

Las principales técnicas estadísticas aplicadas fueron las siguientes:

a) El análisis de fiabilidad del cuestionario, reali-

zados mediante el estadístico Alfa de Cronbach. Los resultados muestran un coeficiente de fiabilidad de 82,95 por ciento para el cuestionario CCO y un 90,21 por ciento para el CIO;

b) Con el fin de reducir la dimensionalidad, se aplicó el análisis **factorial de componentes principales** y se identificaron catorce factores;

c) A partir de los catorce factores se procedió a identificar las subculturas existentes en la Universidad mediante la aplicación del análisis *cluster* denominado **quick cluster**, que mostró la existencia de cuatro subculturas;

d) Se realizó un **análisis discriminante descriptivo**, que permitía definir la importancia de cada uno de los factores en la determinación de las subculturas o grupos, resultando sólo cuatro de los catorce factores estadísticamente significativos en el proceso de conformación de las subculturas.

3. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

La metodología que hemos propuesto fue aplicada en el contexto de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Esta institución fue creada en mayo de 1989 en virtud de la Ley de Reorganización Universitaria de Canarias 5/1989 de 4 de Mayo (B.O.C.A. nº 64 de 8 de Mayo de 1989) del Parlamento Autónomo de Canarias. En la actualidad la ULPGC cuenta con diecinueve centros, locali-

zados en tres zonas geográficas. Está estructurada en treinta departamentos universitarios y dos institutos de investigación. Imparte docencia a un número aproximado de 21.000 alumnos y cuenta con un plantel de 1.190 profesores y 580 miembros del personal de administración y servicios (PAS). Su oferta académica la integran 28 titulaciones, 33 programas de doctorados, diez *masters* y un curso de postgrado. Sus principales órganos de gobierno, de acuerdo con la Ley de Reforma Universitaria (LRU), son el Claustro Universitario –máxima expresión democrática de la comunidad universitaria–, la Junta de Gobierno –órgano responsable de ejecutar las políticas universitarias– y el Consejo Social –órgano que vincula a la Universidad con la sociedad.

La discusión de los resultados alcanzados la estructuramos en torno a diferentes apartados. En primer lugar, abordaremos el estudio del modelo cultural reflejado por el equipo dirigente de la Universidad. Posteriormente, expondremos las conclusiones alcanzadas sobre el grado de identificación de los miembros de la comunidad universitaria y, finalmente, las subculturas existentes en esta institución.

3.1. El modelo cultural del equipo de gobierno de la Universidad

La presunción **naturaleza de la relación con el entorno** refleja, desde un punto de vista teórico, las creencias del grupo sobre las características de las

relaciones que normalmente se mantienen con el entorno externo. Estas relaciones pueden ser: (1) de interdependencia, de armonía o de dominio recíproco, (2) de idealismo o de dominio de la organización sobre el entorno, (3) de materialismo o de sumisión de la organización a su entorno y (4) de autonomía o de total independencia. Las diferentes manifestaciones realizadas por los miembros del equipo dirigente señalan que la Universidad mantiene una relación de dominio moderado sobre su entorno.

Este colectivo destaca que en la Universidad existe autonomía en los procesos de toma de decisiones y funcionamiento interno y los diferentes colectivos externos ejercen un bajo nivel de influencia, salvo en el caso del Gobierno Autónomo que le proporciona su principal financiación. En determinadas ocasiones la Universidad ha visto peligrar su financiación y con ello su desarrollo futuro. En estas situaciones, contando con un elevado respaldo social, ha luchado activamente haciendo prevalecer en muchas ocasiones sus planteamientos, lo que ratifica su relación de no sumisión al Gobierno. No existe total acuerdo sobre el grado de influencia externa ejercida por los miembros de la Universidad; mientras que la mayoría de los entrevistados sostienen que los miembros de la Institución ejercen cierto grado de influencia social, política, cultural y económica en la sociedad canaria, otros consideran que si bien la Universidad tiene prestigio y las declaraciones de sus miembros son respetadas, éstas no ejercen una influencia real. A pesar de que existe un elevado grado de acuerdo so-

bre la falta de integración de la Universidad en la sociedad, los miembros de su equipo de gobierno muestran el deseo de adaptar la actividad de la Universidad a las verdaderas necesidades del entorno social donde se desenvuelve, desarrollando para ello planes de estudio y líneas de investigación en función de las demandas de dicho entorno, así como acometiendo el desarrollo de planes de actividades socioculturales.

La presunción **naturaleza de la relación con el tiempo**, bajo una perspectiva teórica, analiza la concepción que tienen los miembros de una organización sobre la dimensión temporal u orientación hacia el pasado, el presente o el futuro. Los miembros del equipo dirigente consideran que determinadas circunstancias hacen que su actuación esté claramente orientada hacia el presente con cierta tendencia hacia el futuro. En

tal sentido estiman que la Institución es innovadora, vanguardista y progresista y que está sometida a un proceso de cambio continuo. Asimismo, se destaca la importancia de desarrollar la planificación estratégica de la Institución como sistema de adaptación al entorno y al futuro.

La presunción **naturaleza humana** recoge, desde un punto de vista teórico, la actitud positiva o negativa de las personas hacia la organización y hacia su propio trabajo. En el primer caso se admite que los individuos están automotivados, dispuestos a asumir objetivos retadores que les permitan autorrealizarse, siendo innecesario el desarrollo de controles formales. Por el contrario, en el segundo caso, los miembros del grupo no disponen de una actitud favorable hacia el desarrollo de la actividad productiva, considerándola más como

una obligación indeseada que como un verdadero estímulo. Hemos destacado que este colectivo muestra una actitud muy positiva hacia su propio trabajo. En tal sentido, considera que las principales razones de su desarrollo profesional en la Universidad radica en su vocación, autonomía, prestigio social, autoestima, constante afán de superación y la propia naturaleza creativa del trabajo. Asimismo, considera que está mal retribuido pero no concede a este aspecto más importancia que a los elementos anteriormente relacionados.

La presunción **naturaleza de la actividad** hace referencia a la orientación activa o pasiva que tienen los miembros de la organización. En el primer caso, se enfatiza el cumplimiento de las tareas, la eficacia, la preponderancia del trabajo sobre la familia y los intereses personales. Por el contrario, en el



Biblioteca de Humanidades.

segundo caso son aspectos tales como el ocio, la relajación y los intereses personales y familiares los que adquieren mayor grado de significación. Los resultados de este trabajo muestran que este colectivo está claramente orientado hacia la actividad. En tal sentido, reconocen explícitamente que trabajan de forma hiperactiva –con elevados niveles de estrés– que resuelven con rapidez los temas relacionados con la gestión diaria y otros de naturaleza estratégica y persisten en la idea de que siempre se puede hacer «un poco más» con el fin de que la Institución desarrolle su misión de forma eficaz. Asimismo, también son conscientes de que las acciones derivadas de las decisiones se postergan en el tiempo más de lo necesario.

La presunción **naturaleza de las relaciones humanas**, bajo una perspectiva teórica, hace referencia a dos dimensiones diferenciadas. La primera analiza la forma en que se distribuye el poder y la influencia dentro de las organizaciones y se clasifica en tres orientaciones: (1) lineal, (2) democrática y (3) colateral. La segunda dimensión analiza las relaciones sociales entre los compañeros y posee dos orientaciones: (1) vinculación profesional estricta y (2) vinculación emocional. Los miembros del equipo dirigente señalan que no existe una jerarquía perfectamente establecida que imponga unos cauces estrictos de participación y dictamine órdenes o normas que deban ser asumidas sin discusión. El equipo dirigente declara practicar una política de puertas abiertas, recibiendo a cualquier miembro de la comunidad universitaria que desee

comentar sus problemas o éxitos logrados en el trabajo. Asimismo, consideran que existen los cauces suficientes para participar en el proceso de toma de decisiones. Finalmente, y con respecto a las relaciones personales entre los miembros de la comunidad universitaria, no existe acuerdo entre los miembros del colectivo encuestado. Mientras que unos destacan las fricciones en las relaciones existentes entre determinados colectivos, tales como el profesorado y los miembros del PAS, o entre colectivos de algunos centros como consecuencia del proceso de reestructuración departamental, otros consideran que las relaciones están marcadas por la cordialidad entre compañeros.

3.2. La realidad multicultural

Una vez analizado el modelo cultural del equipo dirigente, centramos nuestra atención en la identificación de las subculturas existentes. A pesar de que en la mayoría de los estudios empíricos revisados se ha realizado el análisis de la cultura organizativa considerando a ésta como una realidad monocultural, nosotros hemos trasladado a nuestro estudio empírico las conclusiones de la revisión teórica realizada que resaltan la existencia de subgrupos más homogéneos caracterizados por sus propios modelos culturales y que representan unidades de análisis que generan resultados más veraces y significativos. Hemos identificado la existencia de cuatro subculturas y en relación a ellas realizamos un estudio de su tamaño y composi-

ción, de su nivel de identificación y del comportamiento de los principales factores determinantes de su propio modelo cultural. Además, hemos dado un nombre a cada una de ellas al objeto de recoger en pocas palabras los rasgos demográficos y culturales que definen a cada subcultura.

3.2.1. La subcultura 1: «Los críticos negativos no identificados»

● **Composición:**

Esta es la subcultura más pequeña, integrada por 49 miembros de la comunidad universitaria encuestada, de los cuales el 87 por ciento son profesores y el resto PAS. Un rasgo distintivo importante de esta subcultura en relación a las otras es el elevado porcentaje de profesores jóvenes (el 65 por ciento tiene menos de 34 años) que aún no han consolidado su carrera docente, tales como interinos, ayudantes y asociados. Esta subcultura, conjuntamente con la cuarta, es la que presenta un mayor porcentaje (92 por ciento) de miembros que no asumen cargos de responsabilidad en las estructuras de gobierno de la Universidad. Los miembros de este colectivo son los que presentan menores niveles de identificación con los objetivos y la misión de la Institución (4,5 puntos sobre nueve).

● **Modelo cultural:**

Para los miembros de esta subcultura la Universidad mantiene una relación de aislamiento o total independencia de su entorno. En tal sentido, se considera que los miembros de la comunidad universitaria no in-

fluyen en el entorno (factor «influencia en el entorno») y que la Universidad no está integrada en la sociedad (factor «integración en el entorno»).

Señalan, asimismo, que la Universidad no está orientada al futuro. En tal sentido, consideran que los miembros de la comunidad universitaria están anquilosados en el pasado, compartiendo unánimemente el factor «pasado-miembros» y rechazando en la misma medida el factor «futuro-institución».

En cuanto a la presunción naturaleza humana, los miembros de este grupo manifiestan una actitud negativa hacia su trabajo al no compartir los factores de «autorrealización» y «seguridad», pero sí apoyar mayoritariamente los aspectos relacionados estrictamente con las retribuciones económicas o factor «retribución».

Con respecto a la presunción naturaleza de la actividad humana, se reconocen elevados niveles de pasividad. En tal sentido, subrayan la falta de dedicación de tiempo al trabajo, los bajos niveles de aprovechamiento de medios materiales (factor «pasividad»), así como bajos niveles de actividad de los cargos directivos de la universidad (factor «dinamismo ejecutivo»).

Finalmente, y en relación a la presunción naturaleza de las relaciones humanas consideran que éstas son de tipo lineal. Mayoritariamente afirman que no existe participación en la toma de decisiones, que las relaciones entre cargos y subordinados son de ordeno y mando (factor «estructura»), que existe poca cooperación entre los compa-

ñeros (factor «cooperación») y que no se fomentan las relaciones de amistad en el trabajo (factor «relaciones personales»).

3.3.2. La subcultura 2: «Los universitarios de comportamiento moderado»

● ***Composición:***

Estamos en presencia del grupo cultural mayoritario integrado por 255 miembros de la comunidad universitaria, de los cuales el 65 por ciento son profesores y el resto miembros del PAS. Al igual que en la subcultura 1, nos encontramos con un importante colectivo de profesores no consolidados (67 por ciento del total de profesores de la subcultura), pero quizás la característica más distintiva de este grupo es el hecho de que en él se integra la mayoría del PAS de la Universidad (aproximadamente el 70 por cien). En esta subcultura el 81 por ciento de sus miembros no asume cargo de responsabilidad en las estructuras de gobierno de la Universidad y del 19 por ciento que lo hace, el 15 por ciento es de tipo académico y el 4 por ciento de tipo administrativo. Los miembros de este colectivo se caracterizan por tener un nivel de identificación medio con los objetivos y la misión de la Institución (6 puntos sobre nueve).

● ***Modelo cultural:***

La presunción naturaleza de la relación con el entorno puede ser calificada de dominio moderado. En tal sentido, si bien los miembros de esta subcultura consideran que la Universidad ejerce un relativo grado de

influencia sobre su entorno inmediato (factor «influencia en el entorno»), también presuponen que no se han desarrollado los programas y acciones necesarios para alcanzar una adecuada integración con la sociedad (factor «integración en el entorno»).

Con respecto a la presunción naturaleza de la relación con el tiempo, se presume una orientación hacia el futuro de la Universidad como Institución (factor «futuro institución»), al tiempo que se reconoce también la existencia de ciertos comportamientos de pasividad y anquilosamiento por parte de los miembros de la comunidad universitaria (factor «pasado miembros»).

La presunción naturaleza humana de los miembros de este grupo puede ser catalogada como moderadamente negativa. En tal sentido, comparten niveles intermedios, en torno al cinco, para los factores de «autorrealización» y «retribución», y sus características demográficas, elevado porcentaje de jóvenes profesores y miembros del PAS sin consolidar, hacen que concedan especial importancia al factor «seguridad».

En relación a los resultados obtenidos de los factores relacionados con la presunción naturaleza de la actividad humana formulan un pronunciamiento moderado al considerar que no existe pasividad (factor «pasividad»), pero tampoco reconocen la existencia de dinamismo entre los diferentes miembros que integran el núcleo operativo de la Universidad (factor «dinamismo de la base»).

Finalmente, y en relación a

la presunción naturaleza de las relaciones humanas, consideran que el poder se distribuye en la Universidad de acuerdo a los criterios de jerarquía y de autoridad (factor «estructura»). Sin embargo, a diferencia de la subcultura 1, consideran que las relaciones entre compañeros no son tan negativas (factor «relaciones personales»), estando marcadas por la cooperación y no por la competencia (factor «cooperación»).

3.2.3. La subcultura 3: «Los idealistas con marcada vocación universitaria»

● **Composición:**

Esta subcultura está integrada por 88 de los miembros encuestados y es la segunda en importancia en cuanto a número. En su estructura, el 78 por ciento son profesores y el resto miembros del PAS. Esta subcultura se caracteriza, en relación a las otras, por incorporar el mayor porcentaje de profesores de edad más avanzada (60 por ciento tienen más de 35 años) y consolidados, tales como catedráticos y titulares que representan en torno al 51 por ciento del total de profesores de la subcultura.

En la estructura de esta subcultura es donde se presenta el mayor porcentaje de miembros que asumen cargos de responsabilidad en los diferentes órganos de gobierno de la Universidad (34 por ciento del grupo), correspondiendo un 26 por ciento a cargos académicos y un ocho por ciento a cargos administrativos. Los miembros de este colectivo son los más identificados con los objetivos y la

misión de la Institución (7 puntos sobre nueve).

● **Modelo cultural:**

La Universidad mantiene con su entorno una relación de armonía o de dominio recíproco. En tal sentido, consideran que los miembros de la comunidad universitaria influyen en el entorno (factor «influencia en el entorno»), al tiempo que determinadas demandas o exigencias planteadas por colectivos externos son asumidas por la Universidad (factor «integración en el entorno»).

Con respecto a la presunción naturaleza del tiempo, no comparten el factor «pasado miembros» al considerar que una gran mayoría de la comunidad universitaria no está anclada en el pasado, no se opone al reciclaje y a la actualización. Sin embargo, a nivel institucional rechazan moderadamente el factor «futuro institución» al considerar que no se introducen las innovaciones y cambios organizativos y académicos deseados.

Los miembros de este grupo manifiestan una actitud positiva hacia la Institución y su trabajo, al compartir, en elevado grado, el factor «autorrealización» relacionado con la vocación, la autonomía y la creatividad de su trabajo. No ocurre lo mismo con los factores «retribución» y «seguridad» a los cuales no consideran como los determinantes de su actividad profesional.

Con respecto a la presunción naturaleza de la actividad humana, se reconoce la actividad, la agilidad y la dinamicidad de los cargos directivos (factor «dinamismo ejecutivo») y la elevada dedicación a su tra-

bajo de determinados sectores de la comunidad universitaria (factor «dinamismo de la base»).

Finalmente, consideran que las relaciones humanas son de naturaleza democrática. Mayoritariamente afirman que existen cauces suficientes de participación en la toma de decisiones y que las estructuras no son de tipo jerárquico (factor «estructura»). Asimismo, consideran que en la Universidad existen relaciones sociales y amistades que van más allá del campo profesional (factor «relaciones personales») aunque, en este último, los niveles de cooperación son relativamente bajos (factor «cooperación»).

3.2.4) La subcultura 4: «Los autónomos no determinantes del futuro de la Universidad»

● **Composición:**

El *cluster* que define la cuarta subcultura identificada está integrado por 71 miembros de la comunidad universitaria, de los cuales el 77 por ciento son profesores y el resto miembros del PAS. En esta subcultura existe un importante porcentaje de profesores consolidados, donde destacan sobre todo los profesores titulares de escuelas universitarias. Al igual que en la subcultura 3, nos encontramos con un importante colectivo de profesores de avanzada edad (57 por ciento tienen edades superiores a 35 años) y, en mayor grado, se encuentran en régimen de dedicación parcial a la Universidad. En esta subcultura el 90 por ciento de los miembros no asumen cargos de responsabilidad en las estructuras



Edificio de Ingenierías.

de gobierno de la Universidad. Los miembros de este colectivo son los que presentan un nivel de identificación medio-bajo con los objetivos y la misión de la Institución (5,5 puntos sobre nueve).

● ***Modelo cultural:***

Los miembros de esta subcultura consideran que la relación de la Universidad con su entorno es de aislamiento o to-

tal independencia. En tal sentido, consideran que los miembros de la comunidad universitaria no influyen en el entorno (factor «influencia en el entorno») y que la Universidad no está debidamente integrada en la sociedad (factor «integración en el entorno»).

Al igual que en la subcultura 1, los miembros de este grupo consideran que la Universi-

dad no está orientada al futuro. En tal sentido, estiman que los miembros de la comunidad universitaria están anquilosados en el pasado, compartiendo el factor «pasado miembros» y rechazando en la misma medida el factor «futuro institución».

La presunción naturaleza humana de los miembros de este grupo no puede ser calificada ni como positiva ni como negativa. Si bien no comparten el factor «autorrealización», determinante básico del trabajo universitario, tampoco consideran a los aspectos económicos como determinantes del mismo. Asimismo declaran no compartir el factor «seguridad», quizás debido al elevado grado de consolidación del grupo y al grado de dedicación parcial a la Universidad.

Con respecto a la presunción naturaleza de la actividad humana reconocen elevados niveles de pasividad (factor «pasividad»), así como falta de dinamismo entre los miembros de la comunidad universitaria (factor «dinamismo de la base»). Siguiendo esta línea, también cuestionan el grado de dedicación de los directivos a su trabajo (factor «dinamismo ejecutivo»).

Finalmente, consideran que las relaciones humanas son de naturaleza democrática. Afirman que existen cauces suficientes de participación en la toma de decisiones y que las estructuras no son de tipo jerárquico (factor «estructura»), que existe poca cooperación entre los compañeros (factor «cooperación») y que no se fomentan las relaciones de amistad en el trabajo (factor «relaciones personales»).

BIBLIOGRAFÍA

- **Adams, G.B. e Ingerso, V.H.** (1985). «*The difficulty of framing a perspective on organizational culture*» en Frost, P.J., Moore, L.F., Louis, M.R., Lundberg, C.C. y Martin, J. (Ed.). *Organizational culture*. Sage Publications.
- **Bullis, C. y Bach, B.W.** (1989). «*Socialization turning points: an examination of change in organizational identification*». *Western Journal of Speech Communication*, 53: 273-293.
- **Cheney, G.** (1983). «*On the various and changing meanings of organizational membership: a field study of organizational identification*». *Communication Monographs*, 50: 342-362.
- **Dyer, W.G., Jr.** (1985). «*The cycle of cultural evolution in organizations*» en Kilmann, R.H., Saxton, M.J., Serpa, R. y Asociados (Ed.). *Gaining control of the corporate culture*. Jossey Bass Publishers.
- **Kilmann, R.H., Saxton, M.J., Serpa, R. et al.** (1985). «*Introduction: five key issues in understanding and changing culture*». En Kilmann, R.H., Saxton, M.J., Serpa R. y otros (Ed.). *Gaining control of the corporate culture*. Jossey-Bass Publishers.
- **Kluckhohn, F.R. y Strodtbeck, F.L.** (1961). *Variations in value orientations*. Greenwood Press, Publishers.
- **Livian, Y.F.** (1988). «*La mesure des cultures organisationnelles*». Serie: *Strategies et Ressources Humaines*. Institut de Recherche de Entreprise.
- **Mintzberg, H.** (1988). «*Ideology and the missionary organization*». En Quinn, J.B., Mintzberg, H. y James, R.M. (Ed.). *The strategy process*. Prentice-Hall Inc.
- **Mohan, M.L.** (1988). *A triangulated approach to the assessment of organizational culture*. UMI Dissertation Services.
- **Schein, E.H.** (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica*. Plaza y Janés Editores, S.A.

BIOGRAFÍA

Antonia Mercedes García Cabrera

Diplomada en Ciencias Económicas y Empresariales en dos especialidades –Gestión Financiera y Contabilidad y Sistemas Informativos– por la Escuela de Estudios Empresariales de la Universidad de La Laguna en junio de 1986. Premio Extraordinario al mejor expediente de la promoción 1983-1986. Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales en junio de 1988. Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales por la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria en febrero de 1994, obteniendo la calificación de «*apto cum laude*». Premio «Día de Canarias para Jóvenes Investigadores» en el área de Ciencias Sociales y Jurídicas en mayo de 1994. Profesora vinculada al Departamento de Eco-

nomía y Dirección de Empresas de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria desde octubre de 1988, es autora de diversos artículos y trabajos de investigación publicados y ha presentado diferentes ponencias en congresos nacionales. Actualmente, desarrolla una línea de investigación orientada al estudio de la cultura organizativa como factor que obstaculiza los procesos de desarrollo, cambio y modernización de las organizaciones.

Dirección:

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Campus Universitario de Tafira
Saulo Torón, 4 - Tafira Baja
35017 Las Palmas de Gran Canaria
Tfno.: 45 18 00

Este trabajo ha sido patrocinado por el

COLEGIO DE ECONOMISTAS DE LAS PALMAS