UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA

DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

TESIS DOCTORAL

UN MODELO HOLÍSTICO PARA EL ESTUDIO DE LA REALIDAD MULTICULTURAL DE LAS ORGANIZACIONES: SU APLICACIÓN AL CASO DE LA UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA

ANTONIA MERCEDES GARCÍA CABRERA

Las Palmas de Gran Canaria,Enero de 1994

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

24-1993/94

UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA
UNIDAD DE TERCER CICLO Y POSTGRADO

Reunido el día de la fecha, el Tribunal nombrado por el Excmo. Sr. Rector Magfco. de esta Universidad, la aspirante expuso esta TESIS DOCTORAL.

Terminada la lectura y contestadas por la Doctoranda las objeciones formuladas por los señores jueces del Tribunal, éste calificó dicho trabajo con la nota de Apto cum laude

Las Palmas de G. C., a 18 de Febrero de 1.994.

El Presidente: Dr. D. Francisco Rubio Royo,

El Secretario: Dr. D. Antonio Marrero Hernández,

El Vocal: Dr. D. Alvaro Cuervo García,

La Vocal: Drª Dª Zulima Fernández Casariego,

El Vocal: Dr. D. Juan Hernández Baralona,

La Doctoranda: Dª Antonia Mercedes García Cabrera,

NEGOCIADO UNIDAD DE TERCER CICLO Y POSTGRADO

BIBLIOTECA UNIVERSITARIA
LAS PALMAS DE G. CANARIA
Nº Documento 340.803
Nº Copia 340-804

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA

DOCTORADO EN CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

PROGRAMA DE ECONOMÍA Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

TÍTULO DE LA TESIS

UN MODELO HOLÍSTICO PARA EL ESTUDIO DE LA REALIDAD MULTICULTURAL DE LAS ORGANIZACIONES: SU APLICACIÓN AL CASO DE LA UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA

Tesis doctoral presentada por **Dña. Antonia Mercedes García Cabrera**

Dirigida por el **Dr. D. Juan Manuel García Falcón**

El Director, La Doctoranda,

Las Palmas de Gran Canaria, a 10 de enero de 1994

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

UN MODELO HOLÍSTICO PARA EL ESTUDIO DE LA REALIDAD MULTICULTURAL DE LAS ORGANIZACIONES: SU APLICACIÓN AL CASO DE LA UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA

Antonia Mercedes García Cabrera

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Al destino, por mi esposo

José y mi hijo Adrián.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Me siento realmente obligada a expresar mi más sincera gratitud a un conjunto de compañeros cuyos valores humanos y profesionales han facilitado la realización de esta tesis doctoral. De ellos, a lo largo del camino seguido hasta la conclusión de la misma, he recibido el cariño, la comprensión y el aliento necesarios en los momentos de incertidumbre que, en ocasiones, embarga a los investigadores que llevan a cabo su primer trabajo, así como el apoyo y colaboración en el desarrollo de las distintas fases de su realización. A Antonio Marrero Hernández, Josefa Delia Martín Santana, Diego Ramón Medina Muñoz, Rosa María Batista Canino, Juan Manuel Cabrera López, Francisca Rosa Álamo Vera, María Katiuska Cabrera Suárez, Lucía Melián Alzola, Jorge Marín Rodríguez Díaz, Silvia Sosa Cabrera, María del Pino Medina Brito, Bernardo López Hernández, Celso Luis Naranjo Trujillo, Luz Dania González Rodríguez...

... y, muy especialmente, a Juan Manuel García Falcón, entrañable maestro y compañero, cuyos consejos cualificados han orientado no sólo la estructura y contenido del presente trabajo sino el desarrollo de mi propia trayectoria académica y profesional.

Siempre les estaré profundamente agradecida.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

ÍNDICE

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

INTRODUCCIÓN XIV

CAPÍTULO I: FUNDAMENTOS CONCEPTUALES SOBRE LA CULTURA 1

1.1. DIMENSIONES DEL CONCEPTO Y TIPOLOGÍAS CULTURALES 3

1.1.1. LAS DIMENSIONES DEL CONCEPTO DE CULTURA 4
1.1.2. LAS FUNCIONES DE LA CULTURA 12
1.1.3. LAS TIPOLOGÍAS CULTURALES 15

1.2. LOS NIVELES DEL ANÁLISIS CULTURAL 28

1.2.1. LAS MANIFESTACIONES CULTURALES 33
1.2.2. LOS VALORES CULTURALES 50
1.2.3. LAS PRESUNCIONES CULTURALES 68

1.3. LA SOCIALIZACIÓN DE LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN 87

1.3.1. EL CONTENIDO DE LA SOCIALIZACIÓN 90
1.3.2. EL PROCESO DE SOCIALIZACIÓN 94
1.3.3. LA INFLUENCIA DE LAS MANIFESTACIONES 103

1.4. LA IDENTIFICACIÓN DE LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN 109

1.4.1. LA IDENTIFICACIÓN COMO PROCESO VS. PRODUCTO 114
1.4.2. IDENTIFICACIÓN VS. AUTONOMÍA 117
1.4.3. LAS FUNCIONES DE LA IDENTIFICACIÓN 119

1.5. LA REALIDAD MULTICULTURAL: LAS SUBCULTURAS 122

1.5.1. FACTORES DETERMINANTES DE LAS SUBCULTURAS 128
1.5.2. EL DESARROLLO DE LAS SUBCULTURAS 134
1.5.3. CONSECUENCIAS DEL GRADO DE DIVERSIDAD CULTURAL 136

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

CAPÍTULO II: OBJETIVOS, METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN ... 144

2.1. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN EN EL CAMPO DE LA CULTURA ORGANIZATIVA: UN ESTUDIO PREVIO DE LOS TRABAJOS EMPÍRICOS ... 146

2.1.1. CLASIFICACIÓN DE LAS INVESTIGACIONES 147
2.1.2. EL CONTEXTO DE LAS INVESTIGACIONES 154
2.1.3. LAS FUENTES DE LA INFORMACIÓN UTILIZADAS 159
2.1.4. TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE LOS DATOS 164
2.1.5. ESTUDIO DE LOS TIPOS DE TRIANGULACIÓN 167
2.1.6. VALIDACIÓN DE MODELOS Y RESULTADOS 170

2.2. OBJETIVOS, HIPÓTESIS DE TRABAJO Y METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN PARA EL ESTUDIO DE LA CULTURA EN LA ULPGC 174

2.2.1. EL CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN: LA ULPGC 176
2.2.2. OBJETIVOS E HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN 181
2.2.3. METODOLOGÍA PROPUESTA 196

2.3. ENTREVISTAS A INFORMANTES CLAVE 203

2.3.1. DISEÑO DEL CUESTIONARIO 205
2.3.2. REALIZACIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO 211
2.3.3. TÉCNICAS DE TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN 212

2.4. ENCUESTAS ESTANDARIZADAS Y PROGRAMADAS 214

2.4.1. DISEÑO DEL CUESTIONARIO 216
2.4.2. DISEÑO DE LA MUESTRA 220
2.4.3. TRABAJO DE CAMPO 226
2.4.4. EL TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN 228
2.4.5. ANÁLISIS DE LA VALIDEZ DEL INSTRUMENTO UTILIZADO 237

2.5. REVISIÓN HISTÓRICA: ANÁLISIS DEL CONTENIDO DE LOS DOCUMENTOS . 241

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

CAPÍTULO III: INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS 244

3.1. IDENTIFICACIÓN DE LAS PRESUNCIONES BÁSICAS QUE DEFINEN LA CULTURA: LA VISIÓN DEL EQUIPO RECTORAL 246

3.1.1. PRESUNCIÓN NATURALEZA DE LA RELACIÓN CON EL ENTORNO .. 247
3.1.2. PRESUNCIÓN NATURALEZA DEL TIEMPO 249
3.1.3. PRESUNCIÓN NATURALEZA HUMANA 251
3.1.4. PRESUNCIÓN NATURALEZA DE LA ACTIVIDAD HUMANA 253
3.1.5. PRESUNCIÓN NATURALEZA DE LAS RELACIONES HUMANAS 254
3.1.6. EL MODELO CULTURAL DEL EQUIPO DIRIGENTE 256

3.2. IDENTIFICACIÓN Y EXPLICACIÓN DE LOS FACTORES DETERMINANTES DE LA CULTURA: LA VISIÓN DE LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA 259

3.2.1. PRESUNCIÓN NATURALEZA DE LA RELACIÓN CON EL ENTORNO .. 261
3.2.2. PRESUNCIÓN NATURALEZA DE LA RELACIÓN CON EL TIEMPO 262
3.2.3. PRESUNCIÓN NATURALEZA HUMANA 264
3.2.4. PRESUNCIÓN NATURALEZA DE LA ACTIVIDAD HUMANA 265
3.2.5. PRESUNCIÓN NATURALEZA DE LAS RELACIONES HUMANAS 266

3.3. COMPARACIÓN DE RESULTADOS Y CONTRASTES DE HIPÓTESIS 269

3.4. DETERMINACIÓN DEL GRADO DE IDENTIFICACIÓN DE LOS MIEMBROS DE LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA 275

3.4.1. GRADO DE IDENTIFICACIÓN GENÉRICO 276
3.4.2. GRADO DE IDENTIFICACIÓN Y TIPO DE DEDICACIÓN A LA UNIVERSIDAD 280
3.4.3. GRADO DE IDENTIFICACIÓN Y ANTIGÜEDAD EN LA UNIVERSIDAD . 281
3.4.4. GRADO DE IDENTIFICACIÓN Y CARGO QUE SE DESEMPEÑA 285
3.4.5. GRADO DE IDENTIFICACIÓN Y CATEGORÍA PROFESIONAL 287

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

3.5. IDENTIFICACIÓN Y EXPLICACIÓN DE LAS SUBCULTURAS UNIVERSITARIAS 291

3.5.1. VISIÓN DE LA CULTURA DE CADA COLECTIVO 291
3.5.2. NIVEL DE IDENTIFICACIÓN DE LAS SUBCULTURAS 305
3.5.3. CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS DE LAS SUBCULTURAS 308
3.5.4. CONTRASTE DE HIPÓTESIS 315

3.6. EL MODELO CULTURAL REVELADO DEL CONTENIDO DE LOS DOCUMENTOS ESCRITOS 316

3.6.1. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA: EL NACIMIENTO DE LA ULPGC 317
3.6.2. NATURALEZA DE LAS PRESUNCIONES CULTURALES 322
3.6.3. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA: EL DESARROLLO DE LA ULPGC 326
3.6.4. NATURALEZA DE LAS PRESUNCIONES CULTURALES 328
3.6.5. COMPARACIÓN DE LOS PERFILES CULTURALES Y DETERMINACIÓN DEL GRADO DE ESTABILIDAD DEL MODELO CULTURAL 330

RESUMEN Y CONCLUSIONES 335

BIBLIOGRAFÍA 385

ANEXOS.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

TABLAS

1.1. Manifestaciones verbales 36
1.2. Manifestaciones de comportamiento 39
1.3. Tipologías de ritos 40
1.4. Características de los valores 54
1.5. Conceptualización de las presunciones básicas 69
1.6. Limitaciones del modelo de presunciones 76
1.7. Concepto de socialización 88
1.8. Fundamentación teórica del estudio de Brown (1984) 107
2.1. Objetivos e hipótesis de la investigación 195
2.2. Ficha técnica de la investigación: entrevistas a informantes clave 205
2.3. Distribución de las cuestiones en las dimensiones estudiadas 207
2.4. Problemas de carácter general 209
2.5. Problemas relacionados con las dimensiones 210
2.6. Frecuencia de observación por categoría de presunción 213
2.7. Ficha técnica de la investigación: encuestas estandarizadas y programadas 215
2.8. Distribución de las cuestiones del CCO 217
2.9. Errores de carácter general detectados en el CCO 219
2.10. Errores específicos detectados en el CCO 220
2.11. Estratificación de primer nivel 223
2.12. Estratificación de segundo nivel 224
2.13. Errores estimados y reales 226
2.14. Resumen de los resultados de los análisis factoriales 232
2.15. Distancia entre los centroides de los *clusters* 234
2.16. Niveles de significación de los factores en el análisis *cluster* 235
2.17. Variables eliminadas del análisis 240
3.1. Perfil cultural de la ULPGC: visión del equipo dirigente 257
3.2. Descriptivos de las puntuaciones de los factores 260
3.3. Perfil cultural de la ULPGC: visión de la comunidad universitaria 268
3.4. Contraste de hipótesis sobre las orientaciones de las presunciones 272
3.5. Porcentaje de individuos que apoyan las variables más y menos aceptadas del Cic279
3.6. Distribución del nivel de identificación en relación al tipo de dedicación 280

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

3.7. Comparación de la distribución de frecuencias de los niveles de identificación . 284
3.8. Frecuencias relativas de individuos con alta identificación en relación al cargo . 287
3.9. Codificación realizada en la variable categoría profesional 288
3.10. Valoraciones de las subculturas en relación a cada uno de los factores 292
3.11. Valoraciones de las subculturas para cada una de las presunciones 305
3.12. Significación de las correlaciones entre clus, v83 y v85 309
3.13. Porcentaje de individuos que integran las subculturas 311
3.14. Distribución de la variable cargo desempeñado entre las subculturas 311
3.15. Distribución de frecuencias en las subculturas en relación a la procedencia ... 316

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

GRÁFICOS

1.1. Un modelo cultural basado en las dimensiones del concepto 13
1.2. Tipología cultural basada en los valores 21
1.3. Tipología cultural basada en la economía de la cultura 24
1.4. Niveles del análisis cultural 32
1.5. Interrelación entre los diferentes tipos de valores 66
1.6. Relaciones entre la organización y su entorno 78
1.7. Clasificación de las presunciones 85
1.8. El modelo de socialización de Feldman (1981) 98
2.1. Titulaciones impartidas por la ULPGC 177
2.2. Organigrama de la Universidad 180
2.3. Modelo para el estudio de la cultura 198
2.4. Estrategia de triangulación 200
3.1. Comparación de los perfiles culturales de la cultura de la cabeza 270
3.2. Comparación de los perfiles culturales de la cultura de los pies 271
3.3. Distribución de la variable grado de identificación 277
3.4. Distribución del nivel de identificación en relación a la antigüedad profesional .. 283
3.5. Evolución de las frecuencias de identificación de los miembros a tiempo parcial 285
3.6. Distribución de frecuencias de identificación y categoría profesional de docentes 289
3.7. Distribución del grado de identificación y categoría profesional de PAS 290
3.8. Comparación de los perfiles culturales de los *clusters* uno y cuatro 303
3.9. Grado de identificación media de las subculturas 306
3.10. Distribución de los encuestados en las distintas subculturas 310
3.11. Porcentajes de cargos en cada subcultura 312
3.12. Distribución de los miembros de cada subcultura y su consolidación 313
3.13. Comparación de los perfiles culturales 331
3.14. Triangulación de la información a través de la comparación de los perfiles 333

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

INTRODUCCIÓN

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

El objetivo principal del presente trabajo de investigación es desarrollar una metodología de naturaleza holística de utilidad para diagnosticar las culturas de las organizaciones en general, procediendo posteriormente a su aplicación en el contexto particular de una organización universitaria. El logro de este objetivo general hace necesario el alcance secuencial de los siguientes objetivos específicos:

1º) Estudiar el estado de la cuestión de las investigaciones de naturaleza teórica relacionadas con la cultura organizativa, con el fin de clarificar los conceptos y facilitar la formulación de las hipótesis de trabajo de la investigación.

2º) Estudiar el estado de la cuestión relacionado con las investigaciones de naturaleza empírica, con el fin de reconocer las principales dimensiones de las metodologías de investigación aplicadas y fundamentar la propuesta en nuestro trabajo.

3º) Identificar las presunciones básicas que definen el modelo cultural del equipo dirigente. En nuestro caso en particular, el equipo de gobierno de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.

4º) Proceder a identificar los factores que explican las presunciones básicas que definen el modelo cultural que sostienen los miembros de la organización, es decir, los miembros de la comunidad universitaria.

5º) Comparar las presunciones que definen el modelo cultural del equipo dirigente con las del modelo cultural del resto de la comunidad universitaria, analizando con tal fin las principales divergencias existentes.

6º) Determinar el grado de identificación genérico de los miembros de la comunidad universitaria con la misión y objetivos de la Institución, así como las variables de identificación que alcanzan un mayor grado de aceptación o rechazo.

7º) Explicar la relación existente entre el nivel de identificación y otras variables como la categoría profesional, el grado de antigüedad, el nivel de responsabilidad y el régimen de dedicación.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

8º) Identificar las subculturas que nos permitan calificar a la organización estudiada como una realidad multicultural y no como un modelo cultural homogéneo compartido por todos los miembros de la organización.

9º) Estudiar el tamaño y composición de las subculturas identificadas, así como el comportamiento de las variables estadísticamente significativas que describen a los miembros que las conforman.

10º) Analizar los factores que determinan las presunciones que definen el modelo cultural de cada una de las subculturas identificadas, así como los factores que presentan un mayor poder discriminante en el proceso de formación de dichas subculturas.

11º) Investigar la existencia de posibles subculturas originadas como consecuencia de la naturaleza del trabajo realizado por los miembros de la organización así como del peculiar proceso de integración que ha dado origen a la organización estudiada.

12º) Y, finalmente, determinar el grado de estabilidad en el tiempo del modelo cultural de la organización estudiada, así como el grado de convergencia de los resultados obtenidos, utilizando información procedente de diferentes fuentes y aplicando diferentes metodologías de investigación.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

La elección de este tema para la realización de la tesis doctoral obedece, entre otras, a las siguientes razones. En primer lugar, la importancia y la actualidad del tópico tratado. Aunque con anterioridad el tema de la cultura ha sido ampliamente estudiado desde una perspectiva antropológica, no es hasta principios de los años ochenta cuando comienza a ser analizado en el campo de la Teoría de la Organización y, más recientemente, en el de la Dirección Estratégica. Si hubiéramos abordado este tema a principios de la década anterior, hubiésemos corrido el riesgo de haber sido criticados de oportunistas por tratar una de las tantas modas que desgraciadamente invaden el campo de la dirección y la gestión empresarial. Quince años después, la cantidad y la calidad de las investigaciones teóricas y empíricas realizadas han permitido que el tema en cuestión haya alcanzado sus propias señas de identidad e importancia en los campos de estudio anteriormente referenciados.

En segundo lugar, a pesar de su importancia y actualidad, entendemos que esta línea de investigación aún se encuentra en una etapa de adolescencia, recibiendo, entre otras, las siguientes críticas: (1) muchas de las investigaciones realizadas pueden ser censuradas por la parcialidad de las fuentes de información utilizadas, al fundamentarse básicamente en la información recabada del equipo dirigente 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. En el desarrollo de nuestro trabajo hemos pretendido modestamente superar estas importantes limitaciones.

En tercer lugar, y directamente relacionado con mi experiencia profesional, tengo que indicar que recién finalizados mis estudios de licenciatura tuve la oportunidad de vincularme durante cuatro años al departamento de planificación de una entidad financiera. Durante este período fue una constante de mis reflexiones el investigar las razones de las dificultades y obstáculos a los cuales se veía sometida la implantación de nuevos sistemas de gestión relacionados con la planificación, el control, la información, los incentivos e incluso el propio diseño de la estructura organizativa. Solamente cuando, con cierto rigor científico, comenzamos a estudiar la realidad multicultural de dicha organización comenzamos a comprender las verdaderas razones de la falta de éxito de nuestros denodados esfuerzos. La lección fue clara, difícilmente podíamos avanzar en el desarrollo e implantación de nuevos sistemas administrativos, si previamente no conocíamos la realidad cultural de las organizaciones. Los sistemas, la estructura y la cultura deben, por tanto, conformar un modelo coherente en cada organización particular.

En cuarto lugar, nuestro trabajo pretende responder también a una demanda social claramente explicitada. Hace algún tiempo el equipo de gobierno de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria y, particularmente su rector, planteó a los responsables de nuestro departamento la necesidad de realizar una reflexión estratégica sobre el futuro de la Institución. Ello dio origen al desarrollo de

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

una nueva línea de investigación relacionada con la aplicación de los planteamientos de la dirección estratégica en el contexto de las instituciones de educación superior. Los diferentes trabajos que en la actualidad se están desarrollando en esta línea pretenden abordar aspectos relacionados con la planificación estratégica de las universidades, la planificación de sus sistemas y tecnologías de información, el diseño de sus estructuras organizativas y el desarrollo de programas para mejorar la calidad de la docencia, la investigación y los servicios prestados a la comunidad. Teniendo presente la experiencia profesional comentada en el punto anterior, estimamos oportuno iniciar el desarrollo de esta línea, abordando en primer lugar el estudio de la cultura organizativa de la Institución.

El resultado final ha sido un trabajo organizado en torno a tres grandes capítulos. En el primero se estudian los fundamentos teóricos sobre la cultura organizativa, en el segundo se plantean los objetivos, las hipótesis de trabajo y el diseño de la metodología aplicada en la investigación. Finalmente, en el tercero, se analizan y discuten los resultados alcanzados.

Iniciamos el capítulo I revisando los diferentes conceptos de cultura organizativa con el fin de proponer una definición unificada e integradora que recoja de forma sintética las diferentes dimensiones del mismo. Son precisamente estas dimensiones las que nos permitirán discutir posteriormente las diferentes funciones que desarrolla la cultura en el seno de las organizaciones. Estimamos oportuno abordar dentro de este primer apartado el análisis y discusión de la bondad de diferentes tipologías y taxonomías existentes sobre las culturas organizativas. En el segundo apartado reconocemos la existencia de diferentes niveles en el análisis cultural, lo cual nos permite un mayor grado de operatividad del concepto expuesto anteriormente. Aunque no existe acuerdo doctrinal al respecto, nuestra discusión la organizaremos en torno a los tres niveles siguientes: (1) las manifestaciones culturales, (2) el sistema de valores y (3) las presunciones culturales.

La importancia concedida al tópico de la cultura organizativa contrasta con el escaso esfuerzo dedicado por los académicos al estudio de los procesos de transmisión de los contenidos culturales. Por ello, estimamos oportuno abordar en el tercer apartado el análisis de los procesos de socialización a través de los cuales las personas conocen e interiorizan los valores y presunciones e interpretan las manifestaciones culturales. El estudio de los diferentes tipos de socialización, del contenido de la misma, de las diferentes etapas del proceso y de la influencia de las manifestaciones culturales en dichas etapas, son aspectos tratados detenidamente en este apartado. Un concepto estrechamente relacionado con la socialización hace referencia a la identificación de los miembros de la organización

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

con su misión y objetivos. Al estudio de la identificación dedicamos el cuarto apartado del primer capítulo y, con respecto al mismo, analizamos la relación existente entre identificación y autonomía, identificación y compromiso, así como las diferentes funciones de la identificación en los contextos organizativos.

Frente a los planteamientos ampliamente aceptados 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 la realidad multicultural integrada por numerosos grupos caracterizados por sus diferentes modelos culturales o subculturas. El estudio de las subculturas ha sido objeto de tratamiento en el último apartado del primer capítulo y, en relación al mismo, hemos analizado los diferentes factores determinantes de su generación, el desarrollo de las mismas en el modelo del ciclo de vida de la organización, así como las ventajas e inconvenientes que presenta el grado de diversidad cultural de las organizaciones.

En el segundo capítulo, antes de formular los objetivos y las hipótesis a contrastar en la investigación, el contexto de aplicación, así como la metodología seguida en la misma, estimamos oportuno revisar previamente, en su primer apartado, los principales trabajos empíricos realizados. Ello nos permitirá clasificar la investigación existente, estudiar las características de sus diferentes contextos de aplicación, las fuentes de información principalmente utilizadas, las técnicas de análisis de datos aplicadas, así como los tipos de triangulación y las técnicas de validación de los modelos y resultados alcanzados. Estos análisis nos serán de extraordinaria utilidad para fundamentar, en el segundo apartado de este capítulo, la metodología holística que defenderemos en nuestra investigación para diagnosticar la cultura de las organizaciones. Puesto que seguiremos una estrategia de triangulación en nuestra investigación, el diseño de su metodología estará fundamentado en tres fuentes de información diferenciadas. La primera consistirá en realizar diferentes entrevistas en profundidad con el fin de obtener información de un conjunto de informantes clave. Esta tarea, que abordaremos en el tercer apartado, constituirá un primer acercamiento al conocimiento real del problema objeto de estudio. Las características de la segunda fuente de información han sido estudiadas en el cuarto apartado y hace referencia a la opinión del amplio colectivo de miembros de la organización que han sido entrevistados mediante encuestas estandarizadas y debidamente programadas. Finalmente, en nuestro diseño metodológico, los datos revelados por los informantes clave y por los miembros de la organización serán triangulados con la información recabada a partir del contenido de los documentos escritos de la organización.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

La metodología propuesta será aplicada en el contexto de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria y el análisis y discusión de los resultados obtenidos de su aplicación se llevarán a cabo en el tercer capítulo. En su primer apartado identificaremos las presunciones básicas que definen el modelo cultural del equipo dirigente de la Universidad. En el segundo, procederemos a identificar los factores determinantes del modelo cultural que sostienen los miembros de la comunidad universitaria y, en el tercero, compararemos ambos modelos culturales, discutiendo sus principales divergencias. Posteriormente, en el cuarto apartado, determinaremos y analizaremos el grado de identificación de los miembros de la comunidad universitaria con la misión y objetivos de la Institución. Asimismo, estudiaremos las relaciones existentes entre el grado de identificación con otras variables como el tipo de dedicación a la Universidad, el grado de antigüedad, el cargo que se desempeña y la categoría profesional.

En el quinto apartado procederemos a identificar y explicar las subculturas universitarias existentes. En relación a cada una de ellas analizaremos los factores determinantes de las presunciones que definen su particular modelo cultural, el nivel de identificación de los miembros de cada subcultura con la Institución, así como las características demográficas de los miembros que se integran dentro de cada subcultura. En el último apartado del capítulo procederemos a determinar el grado de estabilidad del modelo cultural de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, fundamentándonos para ello, en el análisis del contenido de los documentos escritos de dicha Institución.

El trabajo finaliza con un capítulo de resumen y conclusiones que pretende sintetizar los resultados más relevantes de nuestra investigación y que se estructurará para su mejor lectura y comprensión siguiendo el mismo esquema expositivo de la presente introducción. Hemos incluido además una extensa bibliografía que permitirá, por una parte, identificar las referencias citadas en el desarrollo del texto y, por otra, ayudar a otros investigadores que deseen abordar en el futuro otros trabajos relacionados con el tema en cuestión.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

CAPÍTULO I

FUNDAMENTOS CONCEPTUALES SOBRE LA CULTURA

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

"[...]las empresas son instituciones humanas y no elegantes edificios[...]La verdadera existencia de la empresa está en los corazones y en las mentes de sus empleados"

(Deal y Kennedy, 1985:4)

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

1.1. DIMENSIONES DEL CONCEPTO Y TIPOLOGÍAS CULTURALES.

"Pocos conceptos de la teoría de la organización tienen tantas acepciones diferentes y competitivas como el de «cultura organizativa»" (Barney, 1986:657). Como consecuencia, cuando se hace referencia a él por parte de académicos, consultores y directivos, se produce un elevado grado de incomprensión debido a que se considera al tópico desde perspectivas muy diferentes. Esta apreciación se manifiesta claramente cuando hacemos un pequeño recorrido por las primeras páginas de los artículos teóricos o empíricos publicados en el campo. Fácilmente se puede comprobar como cada autor propone su propia definición del tópico, presentándose así múltiples y divergentes conceptos de la cultura.

En tal sentido, a medida que el tópico «cultura organizativa» ha ganado popularidad en el campo del *management*, se ha publicado un creciente número de definiciones, presentando muchas de ellas un carácter parcial al responder generalmente a los objetivos concretos perseguidos por cada investigador en cada caso. Green (1986:31) advierte esta tendencia afirmando que "se ha convertido en un auténtico «rito de paso» para los escritores de la cultura corporativa proponer una nueva definición o construir una nueva taxonomía, ignorando las corrientes teóricas existentes". Esta proliferación de conceptos, no obstante, es explicada por distintos autores en base a los múltiples orígenes del tópico en cuestión. Así, Brown y Payne (1990:5) señalan que "Esta carencia de consenso [...] refleja los orígenes diversos y heterogéneos de la disciplina, que varían desde la antropología a la psicología social [...] siendo quizás la mayor deuda intelectual con la sociología organizativa". En esta misma línea y centrándose más estrictamente en el problema existente sobre la definición del tópico, Gordon y DiTomaso (1992:784) sostienen que "no es sorprendente que los estudios de cultura organizativa propongan numerosas definiciones de «cultura», considerando sus raíces en la antropología donde Kroeber y Kluckhonh (1963) identificaron más de 164 significados del término".

Ante esta multiplicidad de definiciones y ante la dificultad de operativizar las mismas han sido muchos los académicos que han calificado el concepto en los términos siguientes: multifacético y poco operativo (Scholz, 1987), intangible y difícil de definir (Edwards y Kleiner, 1988), que presenta cierto grado de abstracción (Barney, 1986), de naturaleza compleja y contingente (Wiener, 1988), integrado por varias dimensiones estrechamente interrelacionadas (Robbin, 1987), estudiado por diferentes

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

autores desde diversos puntos de vista (Green, 1986), utilizado en diferentes formas, creando confusión y ambigüedad conceptual (Sackmann, 1992) y, finalmente, catalogado como polisémico e interpretado sinecdóquicamente (Brown y Payne, 1990).

Como consecuencia de la existencia de tal multiplicidad de conceptos y del alto grado de controversia, parcialidad y falta de precisión teórica que hemos encontrado, estimamos oportuno realizar un análisis y discusión de los diferentes planteamientos que subyacen en las múltiples definiciones del concepto que nos ocupa, al objeto de clasificar o agrupar bajo un limitado número de dimensiones los distintos conceptos que sobre el tópico se han publicado. Asimismo, y como consecuencia de estos análisis, propondremos un concepto de cultura corporativa cuya novedad radica en su aspiración a ser unificadora e integradora. Con él no hemos pretendido añadir una nueva definición que engrose aún más la ya larga lista existente, sino integrar bajo unas mismas comillas las diferentes dimensiones abordadas por los distintos autores. A partir de estas conclusiones, realizaremos también un análisis de las diferentes funciones que desarrolla la cultura en las organizaciones en relación a las dimensiones presentadas, exponiendo las relaciones exitentes entre ellas. Finalmente, concluiremos el presente apartado realizando un estudio de diversas taxonomías que, desde un punto de vista teórico, describen los rasgos caracterizadores de las culturas corporativas, aportando así un contenido adicional que permite entender, con mayor profundidad, el significado del tópico objeto de nuestro estudio.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

1.1.1. LAS DIMENSIONES DEL CONCEPTO DE CULTURA.

En nuestro trabajo, recogiendo esta preocupación, hemos desarrollado un proceso de recopilación y selección y posterior estudio e interpretación de un conjunto de definiciones propuestas por diversos académicos y profesionales, y hemos podido identificar la existencia de ocho dimensiones claramente diferenciadas. En las líneas siguientes se enumeran estas dimensiones así como un grupo de definiciones aportadas por distintos autores a partir de las que se han extraído las mismas. Tenemos que hacer constar que el grupo de definiciones seleccionadas para avalar cada dimensión del concepto no recoge necesariamente de forma exclusiva el aspecto relevante de dicha dimensión, sino que algunas, por su amplitud, presentan un carácter más general incluyendo otras características que también posibilitan su utilización como defensa de otras dimensiones. Sin embargo, con el ánimo de

no ser reiterativos, hemos estimado conveniente que cada una de las definiciones propuestas haya sido utilizada para defender una sola dimensión particular del concepto de cultura[1].

1) Como un conjunto de elementos intangibles compartidos por los miembros de la organización.

La primera dimensión conceptúa a la cultura como un conjunto de elementos intangibles compartidos por los miembros de la organización, tales como presunciones, valores, creencias, expectativas, reglas de juego, etc. Las aportaciones siguientes avalan este primer rasgo distintivo de la cultura:

* "Cultura es lo que se comparte en cuanto a filosofías, ideologías, valores, presunciones, expectativas, actitudes y normas que mantienen unida a una comunidad" (Kilmann, Saxton y Serpa, 1985:5).

* "La cultura corporativa se refiere al sistema de valores compartidos y creencias que interactúan con los miembros de la organización, las estructuras y los sistemas de control, para producir normas de comportamiento" (Schwartz y Davis, 1981:7).

* "[...] es una suma de valores, mitos, héroes y símbolos que han llegado a representar algo muy importante para las personas que trabajan en esa empresa" (Deal y Kennedy, 1985:4).

* "[...] conjunto de costumbres, actitudes, valores y creencias ampliamente sostenidos por las personas que trabajan en una organización" (Newman, 1986:9.2).

[1] Esta revisión ha tomado como punto de partida el documento de trabajo 1/91 titulado "Hacia un concepto unificado e integrado de las diferentes dimensiones de la cultura corporativa" realizado conjuntamente por los profesores García Falcón y García Cabrera, extendiendo y ampliando sus conclusiones a partir de una revisión más completa y actualizada de la literatura.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

2) Como expresión de la memoria histórica de la organización.

La cultura, bajo esta segunda dimensión, es considerada como expresión de la memoria histórica de la organización integrada por un conjunto de tradiciones que se transmiten de generación en generación y de forma inconsciente de unos miembros a otros. Este carácter tradicional de la cultura se resalta en los textos siguientes:

* "[...] Gradualmente toda organización va desarrollando su propia historia (precedentes, hábitos, comportamientos, mitos, etc.) caracterizada por un conjunto de tradiciones que los miembros de la organización comparten. Con el tiempo esta tradición influye en el comportamiento, y el comportamiento refuerza la tradición" (Mintzberg, 1988:346)

* "[...] es la parte "subconsciente" de la empresa. Es aquello que se ha ido estratificando, depositando durante su vida y que rige inconscientemente el comportamiento humano dentro de la organización" (Muñoz-Seca, 1989:1).

* "[...] el modelo de creencias y valores compartidos que son desarrollados dentro de una empresa a lo largo del tiempo" (Gordon y DiTomaso, 1992:784).

* "[...] consiste en unos patrones de comportamiento no ya congénitos sino adquiridos, determinados por unos valores y creencias comunes específicos que determinan la conducta del grupo" (Cardona Labarga, 1986:2).

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

3) Como factor aglutinante de los miembros de la organización.

La tercera dimensión concibe a la cultura como factor aglutinante de los miembros de la organización y fuerza invisible que asegura su unidad. El reconocimiento de la cultura como nexo de unión entre los miembros de una organización lo encontramos en aportaciones como:

* "La cultura es usualmente definida como un pegamento social o normativo que mantiene unida a una organización" (Smircich, 1983:344).

* "[...] filosofías, ideologías, valores, presunciones, creencias, expectativas, actitudes y normas compartidos que mantienen a una comunidad unida" (Kilmann, Saxton y Serpa, 1985:5).

4) Como instrumento que proporciona sentido y dirección a la organización.

La cultura, bajo esta dimensión, es considerada como un instrumento que proporciona sentido, dirección y movilización a cualquier organización y constituye una energía social que la impulsa al éxito o al fracaso. Este nuevo carácter dinamizador de la cultura ha sido destacado en aportaciones de diferentes autores, entre las que podemos citar:

* "La cultura da significado, dirección y movilización, una energía social que mueve a la corporación para pasar a la actividad productiva o a su destrucción" (Kilmann, 1986:92).

* "[...] es la conciencia implícita, invisible, intrínseca, e informal de la organización que guía el comportamiento de los individuos" (Scholz, 1987:80).

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

* "La empresa genera[...]una cultura, que dota de sentido al conjunto de sus elementos y guía la acción de cada una de las personas que la integran" (Salve Sánchez, 1989:83).

5) Como factor determinante del comportamiento interno de los miembros de la organización.

La quinta dimensión define a la cultura como un factor determinante del comportamiento interno de los miembros de la organización tanto a nivel individual como de grupo. Este factor es avalado por un porcentaje mayoritario de las aportaciones realizadas por los diferentes estudiosos de la cultura corporativa:

* "La forma en que hacemos las cosas aquí" (Bower, 1966 en Deal y Kennedy, [1985:4]).

* "Cultura[...]es un modelo de creencias y expectativas compartidas por los miembros de la organización. Esas creencias y expectativas producen normas que determinan poderosamente el comportamiento de individuos y grupos" (Schwartz y Davis, 1981:33).

* "[...] patrones de comportamiento, no ya personales sino sociales, determinados por unos valores y creencias comunes que determinan la conducta del grupo" (Cardona Labarga, 1988:96).

* "[...] conjunto amplio de reglas, tácitamente entendidas, que dice a los empleados qué hacer bajo una variedad amplia de circunstancias inimaginables" (Camerer y Vepsalainen, 1988:115).

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

6) Como mecanismo que permite la adaptación de la organización a su entorno.

Esta dimensión considera a la cultura como un mecanismo que permite la adaptación de una organización a las circunstancias cambiantes del entorno competitivo en el que opera. Este carácter contingente ha sido recientemente defendido por diversos autores, entre los que destacamos los siguientes:

* "Los miembros de una organización al hacer frente a la incertidumbre del entorno y al coordinar sus actividades, van desarrollando unos esquemas de referencia generales y específicos -mapas culturales- que les permiten reconocer la situación en la que se encuentran y desarrollar una respuesta apropiada[...]" (Wilkins y Dyer, 1988:523).

* "Es un modelo de presunciones básicas -inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna-, [...]" (Schein, 1988:25; 1990:111).

* "Las organizaciones, a través de un proceso de aprendizaje, elaboran una estructura social propia, de asunciones básicas, creencias y, sobre todo, valores que configuran un marco ideológico de referencia con el que afrontan la realidad cambiante y la evalúan. A esta estructura social es a lo que se denomina cultura de la organización" (Gasalla Dapena, 1989:1377).

* "Conjunto de maneras tradicionales y habituales de pensar, sentir, decidir y reaccionar ante amenazas, oportunidades y problemas con los que se enfrenta una organización[...]" (Leal Millán, 1987:19).

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

7) Como expresión del carácter distintivo.

La cultura, en esta dimensión, es concebida como la expresión del carácter distintivo de una organización. Las aportaciones siguientes destacan este nuevo rasgo cultural que enfatiza aquellos aspectos que permiten reconocer la personalidad o identidad de una organización con respecto a otra:

* "[...] un sistema de creencias que rodea a la organización, compartida por sus miembros, y que la distingue de otras organizaciones" (Mintzberg, 1988:345).

* "Es el programa [...] que diferencia a los miembros de un grupo de personas respecto a otro. Este grupo puede ser una corporación, pero también una nación, un grupo étnico, un tipo de negocio o industria, una generación o un grupo de trabajo" (Hofstede, 1989:3).

* "[...] la organización por sí misma tiene una calidad invisible (un cierto estilo, un carácter, una forma de ser, una manera de hacer las cosas) que pueden ser más poderosa y tener más influencia que las directrices que emanan de cualquier persona o sistema formal" (Kilmann, 1986:92).

* "[...] un sistema coherente de presunciones y valores básicos que distinguen a un grupo de otro y orienta sus elecciones" (Gagliardi, 1986:26).

* "[...] el conjunto de normas, de valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa, así como la presentación de su propia imagen" (Pümpin y García Echevarría, 1988:20).

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

8) Como mecanismo que permite interpretar y dar significado.

Bajo esta última dimensión, la cultura es considerada como un mecanismo que permite a los miembros de la organización interpretar y dar significado a los fenómenos y acontecimientos que se producen diariamente. Esta dimensión es catalogada por Daniel (1989) como la más reciente, y dentro de ella destacan las siguientes definiciones:

* "[...] conjunto de procesos que ayudan a un grupo a resolver las ambigüedades" (Bolman y Deal, 1984 en Daniel, 1989:10).

* "[...] un proceso de construcción de la realidad que permite a las personas ver y comprender acontecimientos, acciones, objetos o situaciones particulares en diferentes formas" (Morgan, 1986:128).

* "[...] ofrece la guía contextual necesaria para interpretar acontecimientos, comportamientos, palabras y actos y les da significado" (Corbett, Firestone y Rossman, 1987:37).

* "[...] un mecanismo para dar sentido [...], actividad en la que los individuos utilizan su estructura cognoscitiva y estructuran dispositivos para percibir situaciones e interpretar sus percepciones" (Sackmann, 1992:141).

Como ya hemos indicado, sin ánimo de aportar una definición más al amplio repertorio existente del concepto de cultura organizativa, estamos en disposición de presentar, a modo de conclusión, un nuevo concepto de carácter unificador e integrador que recoja los principales atributos o características del mismo. Con ello hemos pretendido, por una parte, contribuir modestamente a resolver determinadas cuestiones teóricas pendientes y que ya fueron adelantadas y, por otra, facilitar la posterior discusión y desarrollo de esquemas metodológicos que permitan operativizar el concepto. Esta definición queda recogida en los siguientes términos:

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

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

* **constituyen tradiciones que se transmiten de generación en generación y de forma inconsciente de unos miembros a otros;**

* **representan un factor aglutinante 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 realizar 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, frente a la de otras organizaciones.**

1.1.2. LAS FUNCIONES DE LA CULTURA.

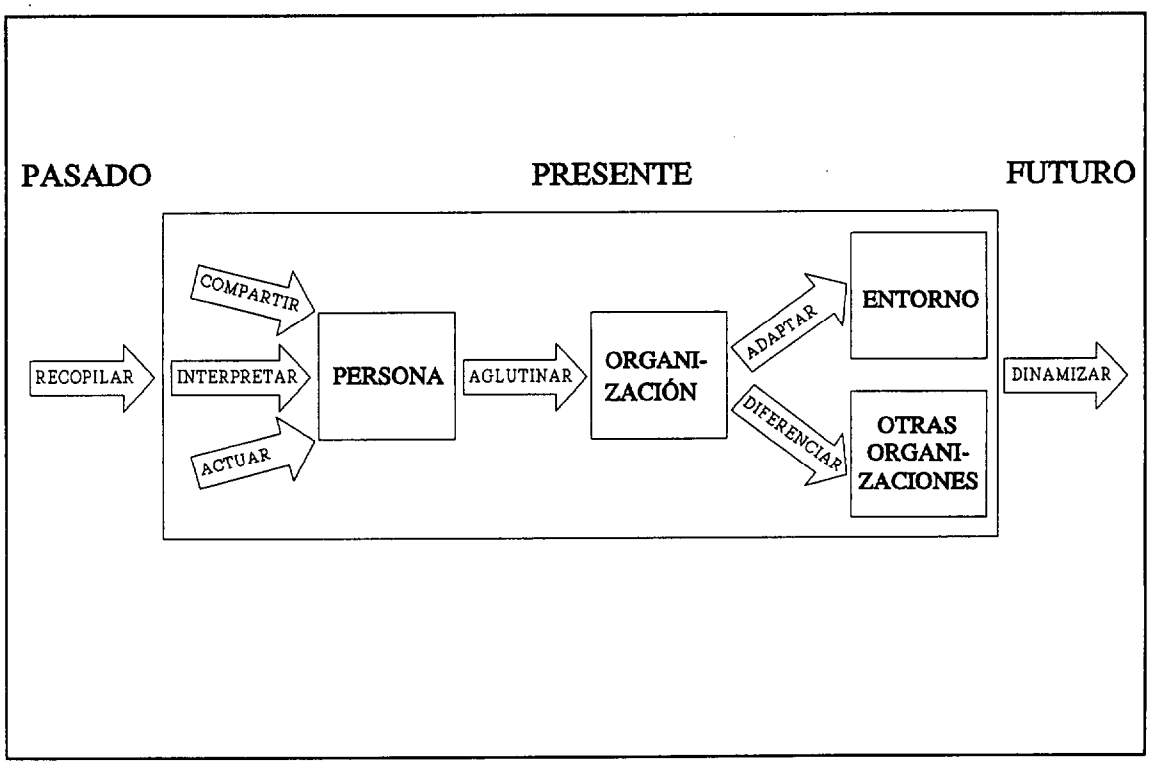
Las ocho dimensiones recogidas en este concepto unificado representan, a su vez, ocho funciones diferenciadas desempeñadas por la cultura en las organizaciones. Estas dimensiones pueden ser agrupadas en relación a las características que definen tales funciones. Así, en primer lugar, y en relación a la unidad de análisis, existen tres grandes grupos de dimensiones: (a) aquel bajo el que la cultura desempeña funciones íntimamente relacionadas con los miembros de las organizaciones, (b)

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

el que agrupa las funciones culturales relacionadas con toda la organización en su conjunto y (c) el que engloba funciones que abordan los dos niveles anteriores. Estas mismas dimensiones se clasifican, a su vez, en tres grupos en relación al carácter temporal de las funciones desempeñadas por la cultura: (1) dimensiones relacionadas con la historia pasada de la organización, (2) dimensiones vinculadas a su actuación presente y, por último, (3) dimensiones relacionadas con la función que cumple la cultura organizativa en relación al futuro de la organización (véase gráfico 1.1).

GRÁFICO 1.1. UN MODELO CULTURAL BASADO EN LAS DIMENSIONES DEL CONCEPTO.

Fuente: Elaboración propia.



Dentro del primer grupo -denominado (a)- se incluyen las dimensiones culturales uno, cinco y ocho que revelan las funciones que desarrolla la cultura en relación a los miembros de la organización. La primera hace referencia a los elementos intangibles **compartidos** por los distintos individuos, es decir, que conceptúa a la cultura como «algo» existente en la mente de las personas. La dimensión ocho, por otra parte, presenta a la cultura como un instrumento que permite a los individuos **interpretar**

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

los acontecimientos que se producen diariamente en la organización. Finalmente, la dimensión cinco, enfatiza la vinculación de la cultura con el comportamiento o forma de **actuar** de las personas, por lo que también la hemos asociado al nivel individual. Todas estas funciones se desarrollan cotidianamente, a medida que los empleados resuelven el quehacer diario de la vida organizativa, por lo que las hemos situado dentro de la categoría **presente** (2).

El segundo grupo de funciones desarrolladas por la cultura -recogidas bajo la clave (b)-, también relacionadas con la categoría **presente**, hace referencia al ámbito de la organización en su conjunto. Dentro de esta categoría hemos incluido las dimensiones seis y siete, que presentan un marcado carácter colectivo. Así, la dimensión seis destaca la capacidad de la cultura para influir y determinar el grado de **adaptabilidad** de la organización a su entorno y la dimensión siete, por otra parte, destaca el carácter distintivo o **diferenciador** de los rasgos culturales que permite establecer las fronteras entre distintas organizaciones.

Finalmente, el tercer grupo integrado por las dimensiones dos, tres y cuatro, recoge aquellas funciones desarrolladas por la cultura que afectan, simultáneamente, a los individuos y a la organización en su conjunto -clasificados bajo la denominación (c)-. La dimensión dos presenta a la cultura como memoria histórica, como un **archivo** (1) que recoge todas las presunciones, valores, creencias y acontecimientos que se han producido en la organización pero que, a su vez, se transmiten de generación en generación a través de las narraciones, leyendas, etc. que cuentan los miembros que conforman la organización, cumpliendo así la función de recoger, mantener y hacer perdurar el pasado. En segundo lugar, la dimensión tres, revela la función que cumple la cultura como **aglutinante**, fomentando en cada momento la unión de los individuos y, en consecuencia, la formación y mantenimiento de la organización. Bajo esta perspectiva, la cultura desarrolla una nueva función en la vida diaria de la empresa, por lo que la hemos clasificado dentro del «presente» de la misma. Por último, la dimensión cuatro manifiesta la capacidad **dinamizadora** de la cultura como fuerza que guía a la organización en su conjunto, así como a cada uno de sus miembros a desarrollar las tareas necesarias que permitan el cumplimiento de su misión. Bajo esta perspectiva, la cultura juega un papel decisivo en el desarrollo y evolución de la organización hacia el **futuro** (3).

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

1.1.3. LAS TIPOLOGÍAS CULTURALES.

La tendencia a ofrecer un excesivo número de acepciones o definiciones del término cultura corporativa que caracteriza a la literatura de la cultura se repite, aunque en menor medida, en el ámbito de las taxonomías. En nuestro campo de estudio proliferan las tipologías culturales que, bajo distintas perspectivas, pretenden ordenar o categorizar por «clases» las culturas de las organizaciones.

Con respecto a la utilidad de tales taxonomías, existe una gran controversia entre los diferentes académicos que, agrupados en dos grandes corrientes antagónicas, se declaran defensores o detractores de las mismas. Así, por una parte, se aduce que a pesar de que cada organización es única y posee unos rasgos culturales específicos que definen su propia e inconfundible identidad, es posible generalizar algunos de esos rasgos, que se repiten en muchos casos, y a partir de estas generalizaciones, distinguir diferentes tipos de culturas. Esta corriente, asimismo, confiere un gran valor a las tipologías culturales al considerar que desempeñan una importante función tanto en el ámbito académico como empresarial. En tal sentido Leal Millán (1987:254) afirma: "[...]pueden resultar muy útiles para orientar a los directivos en una primera fase de conocimiento de la cultura. Ellas (las tipologías), pese a su encuadramiento generalista, pueden ayudar a directivos, consultores, empleados, etc. a identificar más específicamente su cultura, la de su organización".

Por otra parte, existen otras argumentaciones sostenidas por los detractores de tales tipologías en las que se destaca el carácter excesivamente simplista y estereotipado de las mismas. En este sentido, Schein (1990) señala que la cultura cubre todas las áreas de la vida de un grupo y que, como consecuencia, "cualquier tipología simplificadora es siempre peligrosa porque uno puede no incluir las variables necesarias en ella" (Schein, 1990:112). Por lo tanto, los diferentes tipos de culturas resultantes de las taxonomías propuestas, realmente no informan sobre el significado que las personas confieren a las manifestaciones simbólicas de la cultura, el servicio real que juega la cultura en la organización, el nivel de adherencia a la cultura en función de la categoría o estatus profesional o, finalmente, cómo evoluciona y cambia en el tiempo la propia esencia de la cultura.

Adicionalmente, se aduce que el hecho de clasificar a las culturas en términos estrechamente vinculados a adjetivos tales como fortaleza/debilidad, innovación/estabilidad, tradicionalidad/modernidad, etc. incorpora un juicio de valor en las mismas y, en consecuencia, tales

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

tipologías parecen apuntar hacia un «equilibrio ideal» inexistente en la realidad (White, 1978). En este sentido se ha manifestado Geertz (1975:18) quien afirmó: "nada ha hecho más por desacreditar el análisis cultural que la construcción de representaciones intachables de órdenes formales en cuya existencia actual nadie puede creer del todo". Esta corriente considera que los autores que proponen las tipologías ignoran realmente la existencia de conflicto, la diversidad cultural -existencia de múltiples subculturas- y la complejidad que, en general, subsiste en la vida de cualquier organización (Green, 1986).

Una vez planteado el debate existente en torno a la utilidad de las tipologías culturales y aceptando el riesgo que nos advierten los detractores de las mismas, que compartimos en gran medida, presentaremos el análisis que hemos realizado en relación a un grupo limitado de tipologías que, sobre el tópico que nos ocupa, hemos seleccionado por su novedad y/o importancia[2]:

a) La tipología de Scholz (1987) en función de la dimensión enfatizada en el estudio de la cultura.

b) La tipología de Reimann y Wiener (1986), fundamentada en los valores corporativos.

c) La tipología de Camerer y Vepsalainen (1988) construida a partir del concepto de economía de la cultura.

d) La tipología de Golden (1992), basada en el grado de integración de los individuos.

[2] Otras tipologías relevantes que han sido analizadas y no incluidas en esta disertación son, por ejemplo, las aportadas por Handy (1989 a y b) -fundamentada en el grado de centralización del poder-, Etzioni (1961), fundamentada en las nociones de poder y compromiso-, Harrison (1972) -construida a partir de la variable clima organizativo-, Blake y Mouton (1981) y Sethia y Von Glinow (1985) -formulada en relación al estilo de liderazgo-, Quinn y McGrath (1985) -basada en la teoría de los sistemas de transacciones- o, finalmente, Kilmann (1986) -elaborada a partir de la capacidad de adaptación y modificación de la cultura organizativa-.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

A) En función de la dimensión enfatizada en el estudio de la cultura.

Scholz (1987) sostiene que el estudio de las culturas organizativas en contextos particulares puede realizarse eficazmente a través de una aproximación tipológica. Para ello, recomienda la utilización de tres dimensiones diferenciadas e independientes que ofrecen una visión global de la cultura analizada:

1º) Inducida a la evolución. Bajo esta categoría engloba los estudios de la cultura corporativa realizados a partir del análisis del estadio de desarrollo particular que la empresa ha alcanzado en su ciclo de vida y que le confiere cierta propensión a la estabilidad o al cambio. Esta dimensión puede ser analizada a través de la tipología aportada por Ansoff (1985) a la dirección estratégica:

- La cultura **estable**, orientada hacia el pasado, fundamenta en él las alternativas que considera en los procesos de toma de decisiones, rechaza el cambio y muestra una actitud de aversión hacia el riesgo. Estas organizaciones inician un cambio sólo en aquellas circunstancias en que se produce una grave crisis que afecte negativamente a la organización.

- La cultura **reactiva** que, a pesar de definir las alternativas de decisión en base a la experiencia pasada, está orientada hacia el presente, aceptando el cambio y el riesgo en niveles mínimos. En estas culturas, el *performance* insuficiente es el síntoma que induce a la realización de un cambio.

- La cultura **anticipadora** se orienta temporalmente hacia su futuro habitual, analizando alternativas extrapoladas del pasado en los procesos de toma de decisiones. Acepta un riesgo habitual y considera que debe acometer el cambio en aquellos casos en que las previsiones señalen un inminente descenso o retroceso en los indicadores de actividad de la organización.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

- La cultura **exploratoria** se caracteriza por orientarse hacia el futuro inhabitual, buscando continuamente el cambio que acepta incluso cuando éste supone una ruptura con situaciones anteriores. El riesgo se acepta siempre y cuando guarde un equilibrio con el beneficio.

- La cultura **creativa** muestra preferencia por los nuevos futuros, proponiendo alternativas creativas en los procesos de toma de decisión y asume un riesgo ilimitado ya que persigue, en última instancia, inventar el futuro.

2º) Inducida internamente. Bajo esta categoría Scholz (1987) engloba los diagnósticos de la cultura corporativa fundamentados en el estudio de las circunstancias internas de la empresa, en sus actitudes ante la resolución de problemas y las consecuencias derivadas de las mismas. Este autor propone la utilización de la taxonomía presentada por Jones (1983) al objeto de analizar esta dimensión:

- La cultura de **producción** surge cuando el proceso de producción es rutinario, los medios de producción son técnicamente muy eficientes y están basados en el uso de la tecnología intensiva en capital así como en la estandarización de los procesos de trabajo. El requerimiento de personal cualificado es bajo y, como consecuencia, se contrata fuerza de trabajo no especializada.

- La cultura **burocrática** surge en aquellas circunstancias en que las tareas no rutinarias se incrementan y el proceso por el que los *inputs* se convierten en *outputs* se hace más complicado, dificultándose así el proceso de producción y, consecuentemente, elevándose los costes de transacción. También se produce cuando la producción descansa en capacidades y habilidades de personal no especializado. Para economizar los costes de transacción implicados en esta forma de intercambio, las reglas y procedimientos sustituyen a la supervisión directa.

- La cultura **profesional** se da en aquellos supuestos en que la variedad de las tareas así como la dificultad existente para desarrollarlas es alta y, como consecuencia, los costes de transacción son elevados. La función de producción depende principalmente de las

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

habilidades del personal especializado. Con el fin de organizar a los empleados profesionales dentro del esquema transaccional, es necesario crear un sistema diferente que permita economizar estos costes de transacción. Así, se establece un sistema en el que los propios miembros del equipo se responsabilizan de dirigir a los otros miembros, porque son ellos los más capacitados para medir los resultados de su actuación -dirección recíproca-.

3º) Inducida externamente. Scholz (1987) engloba bajo esta categoría a los estudios de la cultura corporativa que enfatizan las relaciones de la organización con su entorno, así como las consecuencias de la forma derivada de dirigir tales relaciones. Deal y Kennedy (1985) y, posteriormente, Cardona Labarga (1986) han desarrollado taxonomías que permiten el análisis de la cultura bajo esta óptica, destacando la existencia de los siguientes tipos de cultura:

- La cultura **reflexiva**, denominada por Deal y Kennedy (1985) como «apuesta la compañía», se caracteriza porque en ella se adoptan decisiones de suma importancia que comprometen, incluso, la supervivencia futura de la empresa, pero cuyo resultado se desconoce hasta muchos años más tarde. Como consecuencia de la responsabilidad que implica la toma de estas decisiones, en estas organizaciones se fomenta el sentido de la reflexión y el estudio meditado de las alternativas y opciones de que dispone la empresa.

- La cultura **individualista**, denominada por Deal y Kennedy (1985) como «cultura del hombre duro y macho», se crea en aquellas empresas en las que se deben tomar decisiones de un riesgo elevado, de las que se obtiene un rápido *feedback*, constituyéndose así en la cultura más estresante ya que se hacen fortunas y se fracasa de la noche a la mañana. "La naturaleza de «todo o nada» que caracteriza a este tipo de culturas fomenta los valores necesarios para asumir el riesgo y la creencia de «podemos sacar adelante[...]lo que sea»" (Deal y Kennedy, 1985:116).

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

- La cultura **burocrática**, o «cultura del proceso» en palabras de Deal y Kennedy (1985), se extiende en aquellas organizaciones en las que la toma de decisiones se caracteriza por el escaso riesgo que lleva asociado y, adicionalmente, apenas existe retroalimentación de las decisiones que se adoptan, por lo que los individuos no llegan a encontrar la forma de evaluar lo que hacen. Como consecuencia de esta falta de retroalimentación los miembros de la organización se concentran en cómo hacen su trabajo y no en lo que hacen, desarrollándose unos valores que acentúan la perfección técnica y unos vínculos artificiales con las reglas y procedimientos que llegan a convertirla en una verdadera burocracia.

- La cultura de **trabajo en equipo**, también denominada «trabaje mucho, juegue mucho», se caracteriza porque en ella se toman decisiones de bajo riesgo pero se obtiene una rápida retroalimentación de las mismas generando una vida hiperactiva en la que los valores principales se centran en desarrollar bien el trabajo prestando un buen servicio a los clientes externos.

B) En función de los valores corporativos.

Reimann y Wiener (1986) sostienen que los valores corporativos son el elemento central del concepto de cultura y, en consecuencia, que una tipología útil de ésta debería estar basada en aquellos. Asimismo, estos autores consideran que utilizar los valores como criterio sobre el que construir una taxonomía cultural lleva aparejado una ventaja adicional, a saber, permitir el análisis de los efectos de las diferentes clases de culturas en la orientación estratégica de la empresa.

En relación a los valores compartidos, estos autores seleccionaron dos dimensiones diferentes, su contenido y su fuente u origen. El contenido o enfoque de los valores, la primera dimensión, pretende reflejar el objetivo que persigue tal valor y, bajo esta perspectiva, puede adoptar dos posiciones diferentes: (1) funcionales, orientados hacia el exterior -hacen referencia al modo de dirigir a los miembros de la organización, así como a la forma en que se establecen las relaciones con los diversos *stakeholders*- y (2) elitistas, orientados hacia el interior de la empresa -hacen referencia al estatus, superioridad e importancia de la organización en sí misma, así como de sus productos y sus miembros-.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Por otra parte, la fuente u origen de los valores, la segunda dimensión, pretende analizar la procedencia de los mismos. Así, en función de esta segunda dimensión surgen dos opciones: (1) los valores derivados de los propios valores personales de un líder carismático -en cuyo caso la aceptación por los miembros de la organización está en función de la identificación con ese líder- y (2) los procedentes de la propia tradición de la organización -en cuyo caso su aceptación depende de pautas de comportamiento comunes, transmitiéndose de una generación a otra siendo, en consecuencia, más estables y predecibles que los primeros-.

Mediante la combinación de las dos dimensiones anteriores surgen los cuatro tipos de culturas que se muestran en el gráfico 1.2, cuyas características principales se presentan en las líneas siguientes:

GRÁFICO 1.2. TIPOLOGÍA CULTURAL BASADA EN LOS VALORES.

Fuente: Adaptado de Reimann y Wiener (1986) y Wiener (1988).

		FUENTE DE LOS VALORES	
		LIDERAZGO	TRADICIÓN
ENFOQUE DE LOS VALORES	FUNCIONAL	CULTURA EMPRESARIAL	CULTURA ESTRATÉGICA
	ELITISTA	CULTURA CHAUVINISTA	CULTURA EXCLUSIVISTA

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

La cultura **empresarial** está basada en valores procedentes del líder carismático o fundador de la organización y tiende a ser de naturaleza funcional. Wiener (1988) considera que este modelo cultural, teniendo presente la naturaleza inestable de la fuente de sus valores que dependen de la aceptación o coincidencia con un único individuo, debe ser considerado como transitorio. A pesar de ello, considera que es el tipo de cultura que tiene mayor potencial para obtener unos mayores resultados organizativos en las fases iniciales del ciclo de vida empresarial. Esta idea está fundamentada en el compromiso asumido por los miembros de satisfacer las necesidades cambiantes del entorno, como consecuencia de la aceptación de valores normativos orientados hacia el exterior.

La cultura **estratégica**, en segundo lugar, se caracteriza por poseer valores de contenido funcional pero cuyo origen está enraizado en la tradición. Estas culturas se consideran las más idóneas por contribuir a un desarrollo correcto de los valores y, en consecuencia, al logro de un elevado nivel de *performance* organizativo. Sin embargo, se asume que este tipo cultural no garantiza, por sí mismo, la efectividad organizativa a largo plazo ya que en las organizaciones se adoptan otras muchas decisiones que pueden deteriorar las posibilidades de éxito. En definitiva, Wiener (1988) desea expresar que la orientación cultural, al fin y al cabo, es sólo uno entre una multitud de factores básicos que pueden influir en la eficacia organizativa. En relación a estas ideas, Bettinger (1989:38) considera que "De todos los factores que contribuyen a obtener niveles de *performance* elevados, ninguno es más importante que una cultura corporativa positiva y fuerte".

La cultura **chauvinista**, por otra parte, está compuesta de valores con marcado contenido elitista, orientados hacia el interior de la organización, y cuya fuente radica en la figura de un líder carismático. Estas características convierten a la cultura chauvinista en la menos idónea para obtener el éxito organizativo a largo plazo ya que producen una dinámica organizativa que favorece la consideración de una superioridad invulnerable y que provocan una visión isleña de la propia organización, despreciando a las personas y colectivos ajenos a ella. Estas organizaciones, finalmente, alientan el desarrollo de esfuerzos significativos que aspiran a mantener, a toda costa, la superioridad percibida de la organización.

La cultura **exclusiva**, por último, está basada en valores con contenido elitista que proceden de la propia tradición de la organización. En este caso, la organización ha logrado perpetuar su cultura dominada por valores elitistas y éstos realmente contribuyen a los propósitos específicos de la

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

organización tal como la satisfacción de ciertas necesidades de los clientes, por ejemplo, la exclusividad. En efecto, en todo mercado existe una limitada clientela de élite que explícita y manifiestamente prefiere un ambiente de exclusividad, seleccionando como proveedor de distintos productos y servicios a organizaciones que, en virtud de su cultura elitista y tradicional, ofrecen una imagen arraigada de superioridad.

C) En función de la economía de la cultura.

Para Camerer y Vepsalainen (1988), la actividad económica dentro de la empresa es considerada como una serie continua de «juegos»[3] entre directivos y empleados, en los que estos últimos deberían adivinar en cada momento -bajo distintas situaciones específicas que se dan en la empresa- la actuación a realizar que les indicaría el directivo, si pudiesen consultarle. En efecto, Camerer y Vepsalainen (1988) consideran que a los directivos les llevaría mucho tiempo y les supondría un gran esfuerzo confeccionar, en el momento de la contratación, un gran libro de reglas que dirigiesen detalladamente las acciones de los empleados y que dictase exactamente lo que deben hacer en cada caso, al efecto de incluirlo en el contrato escrito que recoge las obligaciones contractuales de las partes[4]. En consecuencia, utilizan una forma alternativa que economiza tales costes de dirección basada en conseguir que los empleados puedan suponer exactamente lo que deberían hacer ante las diferentes contingencias que se produzcan en la empresa y que no han sido previstas y regladas por la dirección.

La cultura corporativa, entendida como contratos culturales no escritos, se convierte así en un sustituto potencial de los contratos escritos. Estos contratos culturales, tácitamente conocidos, están integrados por diversos elementos, entre los que se encuentran las reglas que son lo suficientemente concretas y claras para especificar la actuación óptima del empleado, convirtiéndose así en las

[3] Realizando un símil con el denominado 'juego del encuentro', por el que dos amigos se ponen de acuerdo para encontrarse en la ciudad de Nueva York, sin elegir un lugar y hora de reunión. Sus respectivas elecciones de los lugares constituyen las estrategias del juego, que tendrán éxito si sus elecciones son correctas y se encuentran.

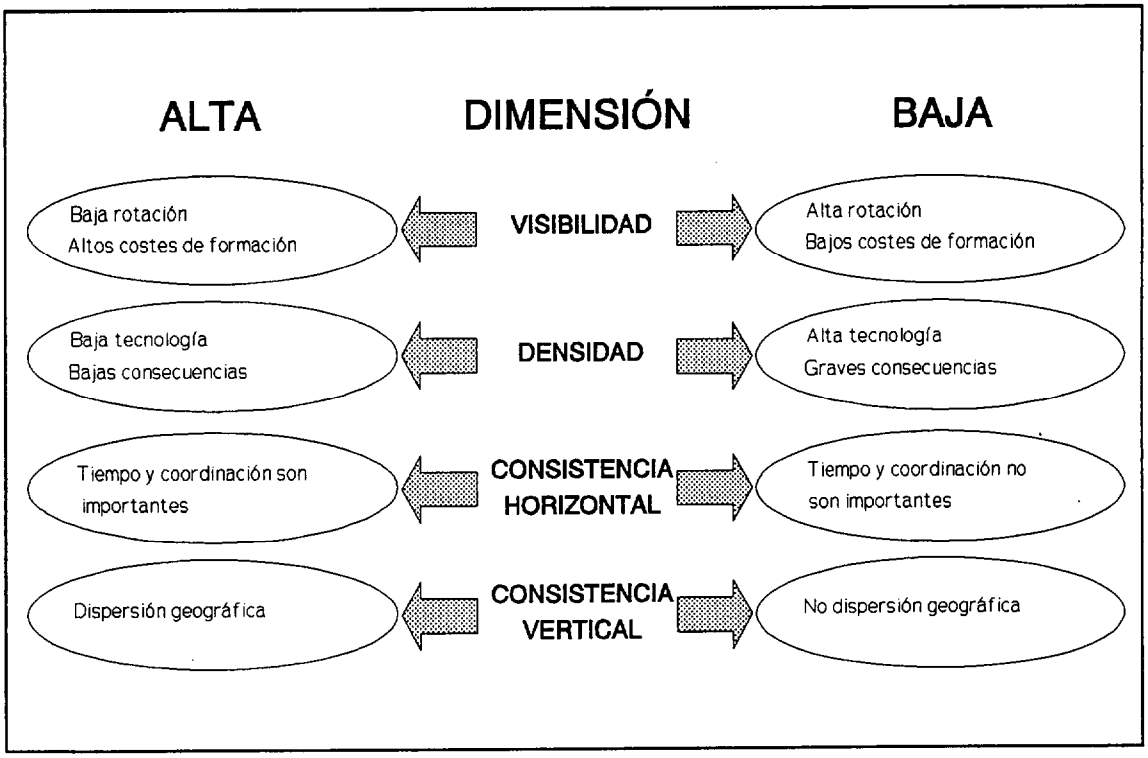
[4] Se pueden distinguir dos tipos de costes al formular los contratos escritos: los costes de especificar las cláusulas contractuales y los costes de explotar las deficiencias -situaciones no especificadas- de un contrato incompleto. Los primeros siguen una función convexa creciente dado que las cláusulas adicionales son cada vez más difíciles de imaginar dado los límites de procesar información de las mentes humanas, que hacen imposible imaginar todas y cada una de las contingencias que deberían recogerse en el contrato. Los segundos, los costes de explotación, son más sutiles y se producen cada vez que existe una contingencia no prevista y ante la que el empleado no sabe como actuar.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

responsables de ofrecer las pautas que garanticen a los empleados que están actuando en la forma que se espera de ellos y a los directivos que las actuaciones de sus empleados se ajustan a lo que ellos hubiesen establecido en sus contratos escritos. No obstante, estos autores profundizan aún más en esta teoría y afirman que "si las reglas culturales son lo suficientemente amplias y claras para que los empleados y directivos estén de acuerdo en la respuesta apropiada a las contingencias **imprevistas** [...] pueden ser aplicadas a las contingencias **previstas** a un coste marginal bajo" (Camerer y Vepsalainen, 1988:118). Esta idea está fundamentada en el hecho de que los contratos escritos son a menudo tan simples o sencillos que dejan sin especificar incluso las contingencias fácilmente especificables.

GRÁFICO 1.3. TIPOLOGÍA CULTURAL BASADA EN LA ECONOMÍA DE LA CULTURA.

Fuente: Elaboración propia.



Fundamentándose en esta teoría, estos autores llegan a la conclusión de que existen cuatro dimensiones en la cultura que reflejan sus beneficios económicos para la empresa y, a partir de ellas,

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

puede definirse una taxonomía cultural. Las cuatro dimensiones hacen referencia a (1) la visibilidad de la cultura -grado en que los empleados pueden observar y conocer la cultura desde el exterior-, (2) su densidad -número de reglas que la integran-, (3) el grado de consistencia tanto horizontal como vertical -medida en que directivos y empleados están de acuerdo en cuáles son las reglas culturales- y (4) idoneidad -grado en que la cultura se ajusta a las necesidades estratégicas del negocio de la empresa- (gráfico 1.3).

Las culturas visibles son propias de organizaciones que invierten muchos recursos económicos en la formación de nuevos empleados, en la que se les adiestra en técnicas que son realmente específicas de la empresa que les ha contratado y, en consecuencia, inservibles para aquellos que abandonen la organización. En estos casos, las empresas intentan que la rotación laboral sea mínima al objeto de reducir los costes de formación y, para ello, se preocupan significativamente de hacer altamente visibles sus culturas. Esta idea se fundamenta en la opinión reconocida de que las empresas con culturas visibles tienen una rotación laboral menor que las empresas con culturas invisibles ya que los empleados saben lo que pueden esperar antes de entrar en la empresa, produciéndose así una autoselección muy efectiva cuya economía es realmente importante para la empresa.

Las culturas poco densas son aquellas que poseen un bajo número de reglas culturales y se desarrollan en organizaciones cuyos avances tecnológicos hacen que los costes de comunicación y de dirección sean más baratos, suponiendo un menor esfuerzo para la dirección especificar las contingencias en los contratos escritos ya que la tecnología simplifica considerablemente el número de contingencias que pueden producirse o bien, facilita realmente la labor del directivo a la hora de especificarlas. Paralelamente, podemos establecer que las organizaciones con un desarrollo tecnológico bajo o medio tendrán culturas caracterizadas por poseer una densidad mayor. Asimismo, serán también muy densas aquellas culturas en las que las consecuencias derivadas de una mala actuación de los empleados ante contingencias no previstas sean pequeñas, es decir, que la empresa no asume un riesgo excesivamente elevado dejando al amparo de las reglas no escritas la actuación de sus empleados.

Dentro de las culturas consistentes podemos distinguir dos tipos, la vertical y la horizontal. La cultura consistente horizontal se produce cuando los distintos empleados están de acuerdo o coinciden en la valoración e interpretación de las reglas culturales, produciéndose en aquellos casos donde la coordinación y el tiempo son los dos pilares fundamentales en que se basa el trabajo desarrollado.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Así, cuando se produce una contingencia cada empleado debe saber cómo actuar rápidamente para no producir demoras y colapsos en la cadena de producción. La cultura consistente vertical se produce cuando directivos y empleados coinciden en la valoración e interpretación de las reglas, y se desarrolla en aquellos supuestos en los que los empleados están físicamente alejados de los supervisores al estar la empresa dispersa geográficamente. La consistencia vertical, en este caso, se vuelve extremadamente útil ya que este tipo de empleado se ve, más que ningún otro, obligado a tomar decisiones sin poder realizar consultas a sus superiores.

Finalmente, en función de estas dimensiones podemos establecer que una cultura puede o no ser económica, haciendo depender este calificativo de la medida en que su visibilidad, densidad, consistencia e idoneidad tomen los valores -altos o bajos- que hacen reducir los costes de los contratos escritos -costes de especificación y explotación-.

D) En función del grado de integración.

Golden (1992) considera que la literatura sobre la cultura ha subestimado el rol que los actores individuales o miembros de la organización juegan como agentes activos en sus diferentes contextos. La doctrina existente tiende a considerar que los comportamientos de los miembros de la organización están determinados por la propia influencia de los elementos que componen la cultura organizativa (presunciones, valores, creencias, manifestaciones, etc.). Estos planteamientos han conducido a este autor a considerar la existencia de tres visiones diferentes de la cultura en función del grado en que la propia cultura influye a través de sus elementos en la integración de los individuos con la organización. Estas visiones, a nuestro juicio, llevan aparejadas la existencia de tres clases de culturas diferenciadas: cultura funcional, cultura inconsistente y cultura ambigua.

La cultura **funcional** es aquella que enfatiza la capacidad de los elementos culturales para influir en el comportamiento de los individuos, basándose en que una cultura fuerte, en contraste a una débil, preserva y fortalece la empresa e integra al individuo en la organización. Bajo esta perspectiva, la cultura es considerada como el «aglutinante» que mantiene unidos a los diferentes miembros de la organización. Asimismo, esta cultura resalta sus aspectos armoniosos y coincidentes, rechazando e ignorando aquellos no integradores. Esta cultura utiliza de forma sistemática la expresión

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

«compartido» resaltando la orientación única del colectivo y asumiendo implícitamente que es una entidad inmutable y fija. En definitiva, en estas culturas la acción de los individuos refleja los valores y elementos culturales, considerándose que sólo pueden existir diferencias entre los comportamientos de individuos de distintas organizaciones pero nunca entre individuos pertenecientes a una misma organización.

En las culturas **inconsistentes** se permite a los individuos jugar un papel mayor ya que, bajo esta perspectiva, se considera que la organización está compuesta de diversas subunidades como consecuencia de la existencia de grupos ocupacionales, recién incorporados, divisiones con líderes carismáticos, etc. Estos grupos de personas que se desarrollan dentro de la organización generan sistemas culturales propios debido a que comparten experiencias comunes y perciben sus situaciones de una forma similar. Adicionalmente, las culturas de estas subunidades pueden diverger unas de otras en función del grado en que apoyan o rechazan la cultura organizativa. Finalmente, la cultura permite que los individuos puedan rechazar la cultura corporativa global y adherirse exclusivamente a la cultura del grupo o aceptar ambas simultáneamente. Como consecuencia, surgen tensiones y conflictos cuando se producen situaciones incompatibles en las que los individuos con lealtades duales deben elegir entre adherirse a las guías culturales de la organización o a las del subgrupo. Bajo esta cultura, en definitiva, el comportamiento del individuo viene también determinado por los elementos culturales, pero él está en disposición de seleccionar, entre un abanico de posibilidades, el modelo cultural al que se adhiere.

Las culturas **ambiguas** confieren aún un mayor papel al individuo situándolo prácticamente vis-a-vis con la propia cultura. Aquí, las culturas incorporan ambigüedad ya que los elementos culturales o no determinan de forma taxativa los comportamientos de los individuos, o bien ofrecen simplemente múltiples significados y actuaciones posibles. La ambigüedad cultural es idónea para ciertos tipos de escenarios tales como organizaciones que alientan la creatividad y puestos donde la tecnología no está clara o está insuficientemente desarrollada. En estas organizaciones es necesaria la existencia de un tipo de cultura que permita a los individuos obviar las guías culturales que están ambiguamente configuradas y tomar sus propias decisiones. No obstante, es necesario señalar que sólo un limitado número de elementos culturales permanecen ambiguos y, en consecuencia, dejados al libre arbitrio de los individuos, estando el resto claramente determinados.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Finalmente Golden (1992) propone la existencia de un nuevo enfoque cultural que rompe con la literatura anterior y que nos permite definir un último tipo de cultura, la cultura **dinámica**. Este tipo de cultura considera que los individuos son realmente agentes activos en sus respectivos entornos, para ello parte de la distinción entre los conceptos de acción y cultura. Las acciones son comportamientos concretos que están basados en la personalidad del individuo o en principios que el grupo o la institución determina a través de reglamentos que pueden variarse en cualquier momento. En contraste, la cultura confiere significado a la acción, es decir, es el sistema de presunciones, valores, creencias, símbolos, etc. desarrollados históricamente y mantenidos socialmente que los individuos utilizan para dar sentido a sus acciones. La consecuencia inmediata de esta consideración independiente de «cultura» y «acción» es que se permite a los individuos actuar libremente en cada circunstancia; el individuo interpreta los hechos en función del esquema cultural, pero toma libremente la decisión de actuar en una u otra forma.

1.2. LOS NIVELES DEL ANÁLISIS CULTURAL.

En el apartado anterior hemos propuesto un concepto genérico de cultura organizativa que pretendía recoger sus principales atributos o características expresados a través de varias dimensiones. En tal sentido, si definimos a la cultura como un conjunto de elementos intangibles compartidos por los miembros de la organización, un aspecto clave en la discusión del concepto lo constituye el nivel de profundidad, visibilidad y consciencia directamente relacionado con estos intangibles compartidos. Es decir, el grado en que determinados elementos que conforman la cultura se manifiestan abiertamente de forma consciente y visible, frente a otros elementos de naturaleza menos perceptible que permanecen ocultos y en la inconsciencia de los miembros de la organización. Este importante aspecto relacionado con el concepto de cultura ha dado origen según Sathe (1985) a dos escuelas principales de pensamiento en el campo de la antropología cultural que han tenido una gran influencia en el desarrollo de la investigación en los últimos años.

Por un lado, nos encontramos con los autores integrados en la «escuela idealista» que han centrado sus investigaciones en el estudio de elementos culturales no declarados, pero sí compartidos por los

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

miembros de una comunidad y que, generalmente, ofrecen cierto grado de resistencia al cambio, tales como creencias, valores, ideas y presunciones. Este primer planteamiento más profundo y penetrante y, por tanto, más próximo a los fundamentos básicos de la cultura de la organización ofrece a los investigadores, sin embargo, grandes dificultades prácticas para su operativización y análisis. Por otra parte, nos encontramos con la «escuela adaptativa» que ha centrado su atención en el análisis de la utilización de elementos materiales directamente observables y en los patrones de comportamiento de los miembros de una comunidad que son susceptibles de cambio. Este segundo planteamiento, aunque parezca en principio estar en desacuerdo con las bases fundamentales del concepto de cultura, ofrece, en la práctica, extraordianarias posibilidades para su estudio y para la dirección de todo programa de cambio cultural.

En un plano estrictamente teórico, la línea divisoria que separa estas dos escuelas de pensamiento está perfectamente definida, ahora bien, existe cierto grado de controversia doctrinal a la hora de distinguir los diferentes niveles del análisis cultural, aspecto éste fundamental en la aplicación del concepto. Por tanto, antes de plantear estos niveles del análisis cultural, es necesario revisar los trabajos de los autores más relevantes dentro del campo mereciendo ser analizadas, en tal sentido, las aportaciones de Schein, Smircich, Kilmann *et al.* y Dyer, entre otros.

Edgar Schein (1988; 1990) construyó un esquema teórico para el análisis de la cultura de una organización reconociendo en el mismo la existencia de tres niveles perfectamente diferenciados -artefactos y creaciones, valores y presunciones básicas- así como las interacciones existentes entre los mismos. Sin embargo, este autor, a pesar de reconocer estos niveles, parece restringir el concepto en cuestión al nivel más profundo e inconsciente y, por tanto, también más difícil de cambiar, es decir, el correspondiente a las presunciones básicas a las cuales considera como el fundamento de la cultura organizativa. En tal sentido afirma: "El término cultura debería reservarse para el nivel más profundo de las presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa [...] Este nivel ha de distinguirse de los artefactos y valores en la medida en que éstos son manifestaciones de niveles superficiales de la cultura" (Schein, 1988:23-24)

Smircich (1983) después de estudiar las diferentes aproximaciones doctrinales existentes en torno al concepto de cultura, propone una definición integradora donde claramente se distinguen los niveles más profundos de la realidad cultural de una organización de aquellos otros de naturaleza más superficial. Ahora bien, si en la definición propuesta por Schein (1988) se enfatizan los fundamentos

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

de la cultura o presunciones básicas Smircich, sin descartar estos elementos, parece conceder mayor relevancia a las manifestaciones culturales, afirmando: "La cultura [...] expresa los valores o ideales sociales y las creencias que los miembros de la organización comparten. Estos valores o patrones de creencias se manifiestan mediante artefactos simbólicos como mitos, rituales, historias, leyendas y lenguaje especializado" (Smircich, 1983:344)

Kilmann, Saxton y Serpa (1985) representan en nuestro campo de investigación una de las corrientes doctrinales más preocupadas por la operatividad del concepto de cultura. Estos autores consideran que si bien desde una perspectiva académica conviene distinguir los aspectos más profundos de la cultura -tales como las presunciones ocultas y las creencias más profundas de la naturaleza humana- de aquellos otros de carácter más superficial -las reglas de juego y normas de comportamiento-, desde un punto de vista práctico es el conjunto de elementos integrados en este último nivel superficial el que representa una extraordinaria vía para la dirección y control de la cultura. El texto siguiente recoge el planteamiento propuesto por estos autores: "las definiciones más penetrantes de cultura enfatizan el nivel más profundo de la naturaleza humana o al menos se refieren a presunciones, ideologías, filosofías y valores compartidos [...]. En el otro extremo de esas definiciones de la cultura están los niveles más superficiales -las reglas de juego y las normas de comportamiento" (Kilmann y otros, 1985:9)

En este breve recorrido doctrinal hemos considerado oportuno analizar finalmente los planteamientos de Dyer (1985), otro autor pionero dentro del campo de la cultura organizativa. Este autor, después de reconocer la amplia variedad de planteamientos existentes sobre el tema en cuestión, propone un concepto orientado al reconocimiento de los elementos susceptibles de cambio cuando se está discutiendo un programa de cambio cultural. En tal sentido, reconoce la existencia de cuatro categorías de elementos o niveles del análisis cultural: artefactos, perspectivas, valores y presunciones. Estos comentarios están fundamentados en la siguiente cita textual: "La clave para comprender la cultura organizativa consiste en descifrar los modelos de presunciones tácitas compartidas por los miembros de la organización e intentar descubrir de qué forma estas presunciones cambian y encajan en el paradigma o modelo cultural [...] En resumen, aquí estamos haciendo referencia a un concepto de cultura organizativa integrado por los artefactos, perspectivas, valores, e hipótesis compartidas por los miembros de una organización" (Dyer, 1985:204)

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Los autores estudiados ofrecen, pues, diversos planteamientos sobre la forma de estructurar los diferentes niveles del análisis cultural, asumiendo la existencia de dos, tres e incluso cuatro niveles diferenciados. En nuestro trabajo, y de común acuerdo con la literatura revisada, cuando estudiamos desde una perspectiva teórica los elementos que definen la cultura de una organización, y teniendo presente los objetivos que pretendemos alcanzar en la segunda parte del mismo, hemos considerado conveniente adoptar la corriente más aceptada que distingue entre los tres niveles siguientes (véase gráfico 1.4):

1.- Las manifestaciones culturales, que incluyen los artefactos culturales, las producciones simbólicas y las perspectivas.
2.- El sistema de valores, conformado por los valores individuales, organizativos y nacionales.
3.- Las presunciones básicas, reflejadas en las categorías procedentes de la combinación de las tipologías de Kluckhohn y Strodtbeck (1961) y Schein (1988).

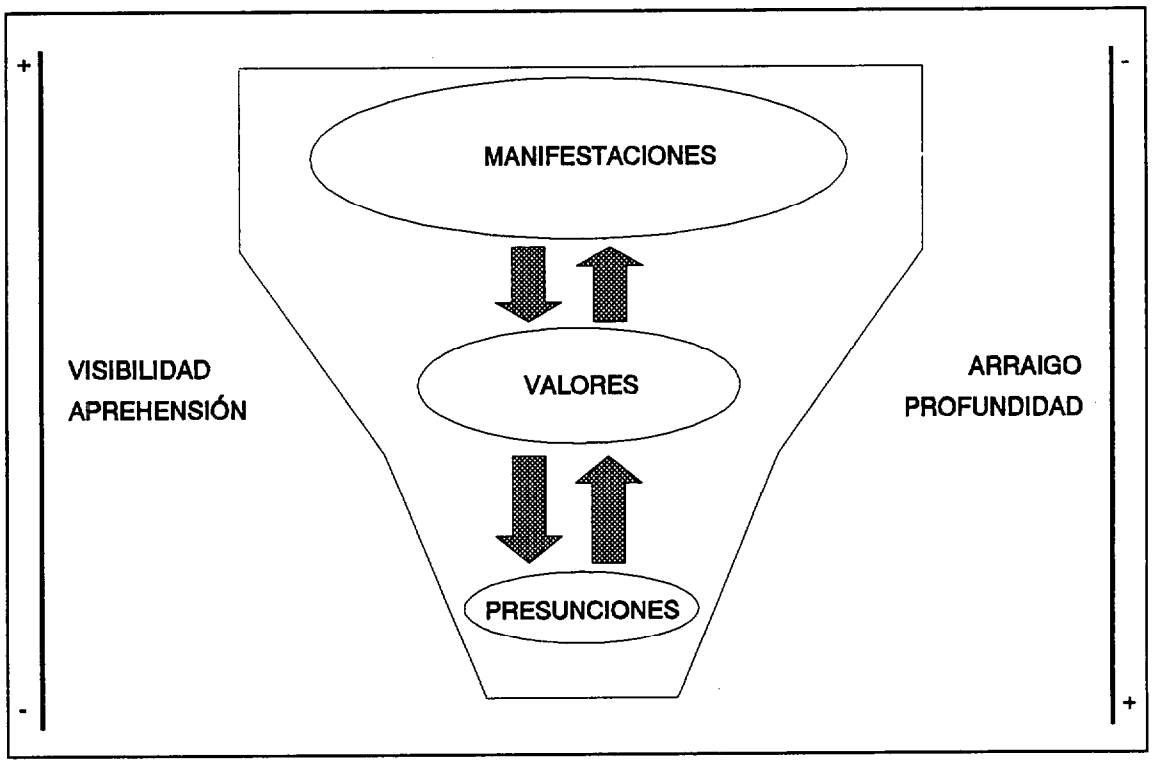
En nuestro trabajo, para la categorización teórica de los diferentes niveles del análisis cultural hemos utilizado la combinación de variables propuesta por García Falcón y García Cabrera (1991). Estas variables definen un continuo que en la práctica hace difícil establecer fronteras que permitan la diferenciación de unos elementos culturales de otros: ¿Dónde está la línea divisoria que nos permite diferenciar a los valores de las presunciones básicas? ¿No se confunden en la práctica muchas manifestaciones de comportamiento con determinadas normas de comportamiento o reglas de juego? O acaso, debido a su alto grado de consolidación, ¿muchas normas de comportamiento no pueden también ser consideradas como valores? Estos conceptos están efectivamente muy conectados y, como consecuencia, se produce en la práctica una fusión permanente entre unos y otros (Stewart, 1985; McClure, 1989). A este respecto, Brown y Payne (1990:8) sostienen que "Muchas de las categorías (N.T: culturales) son conceptualmente muy amplias e inevitablemente existe un considerable solapamiento entre ellas".

No obstante, y a pesar de estas dificultades prácticas, García Falcón y García Cabrera (1991) propusieron una combinación de cuatro variables que permiten diferenciar, desde una perspectiva teórica, los diferentes niveles del análisis cultural que anteriormente enunciamos. Estas variables discriminantes, quedan definidas en los términos siguientes (véase gráfico 1.4):

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

GRÁFICO 1.4. NIVELES DEL ANÁLISIS CULTURAL Y SUS VARIABLES DE CATEGORIZACIÓN.

Fuente: Elaboración propia.



"a) El grado de visibilidad o facilidad con el que pueden ser observados y analizados individualmente los elementos culturales, así como las relaciones existentes entre los mismos.

b) El grado de facilidad para captar o conocer el contenido de los elementos que integran la cultura de la organización, aspecto estrechamente relacionado con el punto anterior.

c) El nivel de profundidad o grado de consciencia/inconsciencia en el que están situados estos elementos compartidos por los miembros de la organización.

d) El grado de arraigo de estos elementos entre los miembros de la organización, así como el nivel de resistencia que ofrecen a la discusión y a las acciones propuestas en todo programa de cambio cultural" (García Falcón y García Cabrera, 1991:29).

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

El reconocimiento de la existencia de diferentes niveles permite alcanzar un mayor grado de operatividad del concepto propuesto al facilitar, por una parte, la identificación y estudio previo de los rasgos culturales de la organización y, por otra, y dentro de un enfoque estratégico, la adopción de las acciones estratégicas integradas en la planificación de todo cambio cultural. En los subapartados siguientes serán analizadas las características de los tres niveles de elementos anteriormente planteados.

1.2.1. LAS MANIFESTACIONES CULTURALES.

En el primer nivel de análisis cultural nos encontramos con el conjunto de elementos que, presentando un mayor grado de visibilidad, están asumidos de forma más consciente por los miembros de la organización. Siguiendo a Dyer (1985), son "aquellos aspectos más tangibles de la cultura que una persona oye, ve y siente cuando contacta inicialmente con una organización" (Dyer, 1985:202). Estos elementos, 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 del análisis, es decir, de los valores y las presunciones básicas.

En el campo doctrinal, destacados autores han venido definiendo los elementos y principales características de este primer nivel de la cultura organizativa y sus relaciones con otras categorías situadas en niveles más profundos y que presentan, por tanto, un mayor grado de arraigo entre los miembros de la organización. En relación al grado de facilidad con el que se pueden analizar los elementos de este nivel y deducir a partir de ellos los rasgos culturales de una organización, Schein (1988:31) afirma: "Los artefactos y creaciones constituyen el nivel más visible de una cultura [...]. Sin embargo, a pesar de lo sencillo que resulta su observación, es muy difícil captar su significado y los esquemas de fondo que reflejan".

Sathe (1985), otro autor relevante en el campo de la cultura organizativa, también destaca la facilidad de observación y la dificultad de interpretación de los elementos que conforman este primer nivel de análisis cuando sostiene: "El primero de los tres niveles de la cultura está integrado por la tecnología,

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

los patrones de comportamiento visibles y audibles y otros aspectos de la cultura que son fáciles de ver pero difíciles de interpretar sin la comprensión de otros niveles" (Sathe, 1985:234).

Sin embargo, a pesar de que los elementos culturales integrados en este nivel son difíciles de interpretar en su conjunto al efecto de descifrar el modelo cultural, individualmente, son verdaderos símbolos cargados de significado que cumplen importantes funciones en la organización. Así, Dandridge (1983) señala que a través de ellos "[...] se transmite información en una forma compleja que facilita la comprensión de las creencias y valores operativos presentes en la organización" (Dandridge, 1983:72). Por otra parte, Bolman y Deal (1984), en relación a la incertidumbre característica de la vida organizativa que imposibilita en ocasiones que sus miembros se concentren en la resolución racional de los problemas y en los procesos de toma de decisiones, destacan su capacidad para "[...] reducir la ambigüedad y dar un sentido de dirección que permita reducir la incertidumbre" (Bolman y Deal, 1984 en Shafritz y Ott, 1987:376). Finalmente, los elementos de este primer nivel de análisis cultural desarrollan una función importante al proteger el sistema, estabilizarlo o facilitar su cambio (Dandridge, 1983).

En los subapartados siguientes, analizaremos las diferentes características y funciones específicas de los distintos elementos que integran este primer nivel de análisis cultural -manifestaciones verbales, de comportamiento, personales, físicas e impositivas- a través de una exposición descriptiva de los mismos que combinaremos con el estudio de las repercusiones más importantes que tienen sobre los individuos y la organización en su conjunto. Estas repercusiones serán extraídas, principalmente, del análisis de las conclusiones expuestas por distintos autores en los diferentes trabajos empíricos que, sobre las manifestaciones culturales, se han realizado en diversos contextos organizativos.

A) Verbales: el lenguaje, las historias y las leyendas.

El lenguaje, con todos los recursos que nos ofrece, representa una manifestación importante de la cultura corporativa. Muchas organizaciones desarrollan con el tiempo una terminología muy singular para describir aspectos muy concretos del negocio relacionados con los equipos utilizados, las personas clave, los proveedores, los clientes, los productos y otros elementos de menor relevancia. Para las personas externas a la organización, que esporádicamente o con cierta regularidad se

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

relacionan con la misma, la terminología que caracteriza al lenguaje utilizado, constituye uno de los primeros impactos culturales que se aprecian. En esta línea, Evered (1983:125) señala que "[...] cada organización tiene su propio sistema de lenguaje característico" y que como consecuencia, "[...] los acontecimientos y acciones organizativos no tienen significado hasta que aprendemos el «lenguaje» de la organización particular, que ofrece el contexto al significado".

En efecto, como consecuencia de estas características particulares del lenguaje de una organización, los empleados de reciente incorporación -principalmente- se ven con frecuencia abrumados por anacronismos y jergas que, después de un corto período de tiempo en el trabajo, son asumidos, incorporados y utilizados familiarmente como una parte más de su vocabulario. En este proceso de aprendizaje del lenguaje, siguiendo a Robbin (1987), los miembros atestiguan la aceptación de la cultura y haciéndolo así, ayudan a preservarla.

Una característica añadida a las propias características idiosincrásicas del lenguaje que dificulta el proceso de integración o aprendizaje lo constituye el hecho de que en ocasiones, las organizaciones desarrollan más de un lenguaje específico y utilizan unos u otros modelos en función de las circunstancias a que debe hacer frente en cada momento. Estos casos, según Wilkins y Dyer (1988), se originan fundamentalmente en empresas extremadamente orientadas a la acción, en las que se producen cambios importantes en las palabras o jergas utilizadas por los empleados en las distintas fases del período u horizonte temporal bajo el que deben trabajar.

Conjuntamente con las peculiaridades del lenguaje, otros elementos verbales a través de los cuales se manifiesta la cultura de la organización son las historias, las leyendas y los mitos, definidos en la tabla 1.1. Siguiendo a Trice y Beyer (1985), estos elementos culturales son narraciones fundamentadas en hechos reales o ficticios, que se transmiten en la organización oralmente de unos miembros a otros, de generación en generación.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

TABLA 1.1. MANIFESTACIONES VERBALES.

Fuente: Elaboración propia.

* **Las historias**. Son narraciones generalmente fundamentadas en acontecimientos verdaderos. Nos encontramos con las sagas cuando estas narraciones describan en términos heroicos los logros alcanzados por determinadas personas o por los líderes de la organización.
* **Las leyendas**. Son también narraciones históricas transmitidas de generación en generación sobre algunos sucesos sorprendentes o asombrosos pero que, con el transcurso del tiempo, se han ido engrandeciendo con detalles ficticios.
* **Los mitos**. Son narraciones sensacionales de sucesos imaginarios utilizados para explicar los orígenes o transformaciones organizativas que, a veces, proporcionan creencias sobre los beneficios prácticos de utilizar ciertas técnicas o adoptar determinadas conductas.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

De estos tres tipos de manifestaciones verbales han sido las historias las que han recibido una mayor atención y tratamiento por parte de los académicos del campo, que han llegado a distinguir incluso siete tipos diferenciados de las mismas en función del contenido que transmiten. Así, se catalogan a las historias en diferentes tipos en función de las cuestiones a las que responden: ¿son los directivos seres humanos?, ¿puede cualquier empleado llegar a las posiciones más altas de la jerarquía organizativa?, ¿me despedirán?, ¿me ayudará la organización cuando me trasladen?, ¿cómo reaccionarán los directivos ante los errores?, ¿cómo hará frente la organización a los obstáculos? y ¿qué debo hacer cuando una persona de un estatus superior se salta un regla?

Martin *et al.* (1983), profundizando en el contenido de las historias, llegaron a la conclusión de que cada uno de estos tipos pueden expresarse en dos tonos antagónicos. Las historias positivas, por una parte, son historias ejemplares en las que se refleja que los líderes de la institución son admirables, que la organización se preocupa por el bienestar de sus empleados, que los despidos y traslados se realizan el menor número de veces posible, etc. Las historias negativas, por otra, recogen aspectos que

se sitúan en extremos contrarios, reflejando la existencia de culturas catalogadas como malas porque los valores organizativos se alejan considerablemente de los valores de los individuos. Esta diferenciación es importante porque en las organizaciones donde las historias negativas se extienden, la rotación es más elevada ya que los empleados no desean permanecer en ellas, y si lo hacen, tienden a identificarse con valores externos a la organización.

Generalmente todos esos elementos -historias, leyendas y mitos- hacen alusión a personas, proezas, actos o acontecimientos que, por su relevancia, son importantes de recordar y resaltar ya que implícitamente contienen mensajes, moralejas y valores cuya transmisión se considera importante y deseable desde una perspectiva cultural. En tal sentido, Leal Millán (1987) considera que proporcionan creencias sobre las ventajas alcanzadas cuando se adoptan determinadas actitudes y comportamientos en la organización y se utilizan al no poder fundamentar estas creencias en hechos reales y demostrables. Asimismo, también son importantes porque permiten a la dirección de la empresa alcanzar un doble objetivo en relación a la cultura organizativa, mantenerla viva entre los miembros e incorporarla en los esquemas cognoscitivos de los empleados recién contratados.

En relación a los canales por los que fluyen estos mensajes, es necesario señalar que en las organizaciones existe una tipología de lo más variopinta de personajes que son autores y alimentadores de las historias, leyendas y mitos. Deal y Kennedy (1985: cap. 5) han clasificado a estas personas en narradores, sacerdotes, murmuradores, fuentes secretariales, espías y cábalas, que representan una parte importante de la denominada, por estos autores, red cultural de la organización que se constituye como el medio principal de comunicación dentro de la misma. Bajo esta red, las personas interactúan intercambiando mensajes -mediante transacciones de significado simbólico-.

En las organizaciones con una cultura vigorosa, esta red que se nos presenta como el principal medio de comunicación (Schall, 1983; Deal y Kennedy, 1985; Schwenk, 1988), es importante porque, por una parte, no sólo transmite la información, sino que también interpreta para los empleados su significado, los valores y los mensajes implícitos en la misma (Pondy, 1983; Deal y Kennedy, 1985; Shrivastava, 1985); por otra, porque permite reforzar las creencias básicas de la organización, realzar el valor simbólico de los héroes y divulgar sus hazañas y realizaciones (Deal y Kennedy, 1985; Shrivastava, 1985); y, finalmente, porque permite crear las condiciones de un nuevo clima de cambio, ya que son un verdadero mecanismo que permite a la organización hacer frente a sus problemas y dinamizar los

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

sentimientos de éxito al recordar aquellas dificultades que han sido superadas (Schall, 1983; Pondy, 1983).

B) De comportamiento: Los ritos y ceremonias.

La segunda categoría de manifestaciones a través de las cuales se expresa la cultura está integrada por un conjunto de acontecimientos tales como los ritos y las ceremonias. Estos acontecimientos, que se desarrollan regularmente en la vida de la organización, se ajustan a ciertas reglas y procedimientos formales o informales y tienen un alto grado de simbolismo para sus miembros, constituyendo uno de los principales factores que mantienen viva la cultura. En este sentido Deal y Kennedy (1985) afirman: "Sin acontecimientos que la expresen, cualquier cultura muere. Sin ceremonias ni rituales, los valores importantes no tienen impacto. Las ceremonias significan para la cultura lo que la película para el guión, el concierto para la partitura, o el baile para los valores difíciles de expresar de cualquier otra manera" (Deal y Kennedy, 1985:69).

Los ritos y ceremonias, definidos en los términos expresados en la tabla 1.2, constituyen el cauce principal a través del cual se produce la consolidación y se materializa la interdependencia de las diferentes producciones simbólicas -manifestaciones verbales, manifestaciones de comportamiento y manifestaciones personales- ya que combinan estas tres formas de expresión cultural. Así, al desarrollar cualquier actividad definida como rito o ceremonia, las personas utilizan el lenguaje específico acostumbrado, los comportamientos ritualizados, etc. al objeto de realzar la manifestación de los significados compartidos que expresan esos ritos o ceremonias. En ellos se transmiten verbalmente entre los miembros las diferentes historias, leyendas y mitos que están asociados a ese acontecimiento (Trice y Beyer, 1984). Por último, los directivos y héroes, fundamentalmente en los casos en que éstos últimos sean héroes creados, juegan un rol fundamental al asumir un papel protagonista en el propio desarrollo del acto o al versar las historias que se cuentan sobre sus propias vidas y hazañas.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

TABLA 1.2. MANIFESTACIONES DE COMPORTAMIENTO.

Fuente: Elaboración propia.

* **Los ritos**. Son un conjunto de técnicas y comportamientos simbólicos, estandarizados y detallados, que dirigen y guían el comportamiento dentro de la vida corporativa. Constituyen verdaderos hábitos que se repiten diariamente.
* **Las ceremonias**. Son acontecimientos extraordinarios o celebraciones simbólicas que permiten festejar a los héroes, a los mitos y a los símbolos sagrados. Algunas ceremonias se repiten con periodicidad -mensualmente, anualmente, etc.- otras, sin embargo, se realizan irregularmente, cuando se producen ciertos hitos o se alcanzan determinadas cotas.

La tendencia, destacada en el subapartado anterior, de los autores del campo a centrarse en la discusión y tratamiento de uno de los tipos de manifestaciones verbales -las historias-, se repite en el ámbito de las manifestaciones de comportamiento, siendo en este caso los ritos los que han acaparado un mayor grado de interés. Como consecuencia, destacados autores han presentado en la pasada década diversas taxonomías a partir de la consideración de las funciones que desarrollan estos elementos culturales en el seno de las organizaciones (véase tabla 1.3).

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

TABLA 1.3. TIPOLOGÍAS DE RITOS.

Fuente: Elaboración propia.

TIPOLOGÍAS	DESCRIPTORES	FUNCIONES
MANGHAM Y FINEMAN (1983)		
- Integradores	- Acoger a los nuevos empleados	- Transmitir la cultura
- Diferenciadores	- Establecer las diferencias aceptadas entre los subgrupos internos	- Expresar valores y presunciones
- Frontera	- Penalizar por actuaciones equivocadas	- Transmitir la cultura
TRICE Y BEYER (1984)		
- De aprobación	- Acoger a los nuevos empleados	- Transmitir la cultura
- De realce	- Premiar por aceptar nuevos comportamientos	- Cambiar la cultura
- De degradación	- Penalizar por no aceptar nuevos comportamientos	- Cambiar la cultura
- De reducción de conflictos	- Serenar los conflictos procedentes del cambio cultural	- Cambiar la cultura
- De integración	- Fomentar y extender la unión de los empleados	- Transmitir la cultura
- De renovación	- Promover el cambio en la organización	- Cambiar la cultura
DEAL Y KENNEDY (1985)		
- Sociales	- Reforzar reglas de comportamiento social	- Apoyar manifestaciones impositivas
- De trabajo	- Reforzar reglas que afectan al trabajo	- Apoyar manifestaciones impositivas
- Administrativos	- Reforzar normas referidas a la forma de ejercer la autoridad	- Apoyar manifestaciones impositivas
- De reconocimiento	- Premiar comportamientos acertados	- Transmitir la cultura
GORMAN (1989)		
- De iniciación	- Acoger a nuevos empleados	- Transmitir la cultura
- De retiro	- Despedir a los jubilados	- Expresar valores y presunciones
- De despido	- Penalizar por actuaciones equivocadas	- Transmitir la cultura

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Los comportamientos simbólicos encuadrados en cada uno de los ritos definidos por estos autores, que se repiten frecuentemente por los miembros de una organización, desarrollan importantes funciones que afectan tanto a los distintos miembros considerados individualmente como a la organización en su conjunto. Estas funciones se pueden agregar en los cuatro grupos siguientes:

1º) **Apoyar las reglas y normas tácitas de comportamiento.** Los ritos, rituales y ceremonias, como manifestaciones de la cultura, constituyen parte del nivel de análisis más superficial de la misma, estando, por tanto, caracterizados por su visibilidad y facilidad de aprehensión. Estos adjetivos convierten a estos elementos culturales en valiosos instrumentos para apoyar los contenidos de las manifestaciones impositivas -reglas y normas de comportamiento- que por su carácter estatutario, precisan del apoyo de otras manifestaciones que posean contenido simbólico.

2º) **Manifestar los valores y presunciones clave de la organización.** Robbin (1987) señaló, en relación a estos elementos culturales, que los rituales y ceremonias "expresan y refuerzan los valores clave de la organización" (Robbin, 1987:366), desarrollando así una doble función con respecto a los niveles más profundos del análisis cultural. En efecto, los rituales y ceremonias se constituyen en verdaderos instrumentos para expresar los niveles segundo y tercero de la cultura ya que materializan en manifestaciones visibles la esencia cultural incorpórea contenida en los valores y las presunciones.

3º) **Facilitar los procesos de aculturación.** Dentro de estos procesos destaca la integración en el modelo cultural de los empleados recientemente incorporados a la organización. Los elementos que conforman las manifestaciones de comportamiento son verdaderos actos simbólicos, portadores de unos claros contenidos culturales y con su celebración facilitan, de forma poderosa, la transmisión de los rasgos culturales de la organización entre sus nuevos miembros, facilitando así el proceso de adaptación a la cultura.

4º) **Facilitar la implementación del cambio cultural.** Los ritos y ceremonias, finalmente, desarrollan una última función al erigirse en un mecanismo sumamente valioso a disposición de la alta dirección para facilitar y fomentar los cambios a todos los niveles empresariales ya que proporcionan la oportunidad de potenciar y alentar, entre los miembros de la organización, las nuevas conductas y comportamientos que son propias del nuevo estilo cultural deseado.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Estas cuatro funciones, como ya habíamos adelantado, generan la existencia de cuatro ritos diferenciados, que nosotros hemos denominado ritos de apoyo -aquellos que refuerzan a las normas de comportamiento, reglas y prácticas de dirección-, de expresión -aquellos que materializan y reflejan los niveles más profundos de la cultura-, de transmisión -aquellos que se orientan hacia los procesos de aculturación- y finalmente, de cambio -aquellos que facilitan la implementación del cambio cultural-. En la tabla 1.3 se presenta, junto a las diversas tipologías de ritos propuestas por distintos autores, las funciones que desarrollan cada uno de los mismos bajo la perspectiva que aquí hemos planteado.

C) Personales: los líderes y los héroes.

Las manifestaciones personales de la cultura, realizadas por las figuras de los directivos y los héroes, representan los elementos del primer nivel cultural que han recibido menor atención teórica y empírica por parte de los académicos del campo. La mayoría de los autores que abordan en sus estudios el nivel superficial de la cultura no incluyen dentro de él estos elementos (Shrivastava, 1985; Trice y Beyer, 1985; Robbin, 1987; Livian, 1988; Rose, 1988; Schwenk, 1988; Brown y Payne, 1990); otros académicos citan su existencia sin incidir en consideraciones relacionadas con el papel que juegan en la organización, las funciones que desarrollan o sus relaciones con otros niveles del análisis cultural (Deal, 1985; Kilmann, 1986; Pümpin y García Echevarría, 1988; Gorman, 1989). En nuestra revisión sólo hemos encontrado un amplio estudio de estos elementos culturales en el trabajo de Deal y Kennedy (1985) que analizan de forma profunda y rigurosa el contenido de estos símbolos culturales -fundamentalmente el de los héroes corporativos-. No obstante, esta denuncia no es novedosa ya que Leal Millán (1987:203) realizó una crítica similar en su trabajo al afirmar: "Salvo ciertos análisis de casos específicos no existe, a nuestro entender, un estudio exhaustivo sobre los héroes organizativos [...]".

Los comportamientos de los directivos en los diferentes niveles jerárquicos de la organización y que generalmente se expresan a través de su dinamismo, cordialidad, amabilidad, entusiasmo, serenidad, equilibrio, aplomo, comunicación, motivación, delegación y negociación, entre otros aspectos observables, constituyen ciertamente una de las manifestaciones más importantes de la cultura ya que revelan, implícitamente, los contenidos de los valores y presunciones de la misma. Existen, además,

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

otros aspectos adicionales a los específicamente culturales que están relacionados con el ambiente intangible que rodea al equipo directivo y su estilo de dirección y que definen, en alto grado, esos comportamientos reveladores de la cultura. Pümpin y García Echevarría (1988) consideran a este respecto que tales comportamientos son la expresión de un perfil específico de personalidad que viene determinado por un conjunto de factores que se pueden agrupar en dos categorías:

a) La calidad de los elementos que definen su currículum personal tales como: la formación académica y el *background* socio-cultural; la formación teórica y la experiencia acumulada en determinadas áreas de responsabilidad; los años de antigüedad en la empresa y de responsabilidad en el cargo; el conocimiento del entorno socio-económico y la problemática de sectores específicos.

b) Las cualidades directivas que influyen en el ejercicio de su profesión tales como: los valores o creencias fundamentales (humanos, éticos, trabajo duro, etc.); las aptitudes o capacidades innatas (creatividad, inteligencia, conocimiento interpersonal, anticipación al cambio, etc.); los estilos cognoscitivos o diferentes formas de tratamiento de la información y toma de decisiones (personas analíticas/ordenadas versus personas intuitivas/no lineales).

Sin embargo, cuando estudiamos en una organización las manifestaciones de la cultura a través de los modelos de comportamiento de personas significativas o con poder simbólico, no solamente debemos centrar nuestra atención en el quehacer de su equipo directivo, sino que, desde el punto de vista cultural, también reviste extraordinaria importancia la investigación y el estudio de la existencia y del comportamiento pasado y actual de otros miembros, los denominados héroes organizativos. Estos individuos, que personifican determinados valores de la cultura de la organización, definen con sus actuaciones modelos a seguir por el resto de los miembros al representar, en muchos casos, sus propias aspiraciones. Los rasgos característicos de los héroes han sido perfectamente definidos por Deal y Kennedy (1985:40) cuando afirman: "El héroe es el gran motivador, el mago, la persona con que todos pueden contar cuando la situación es difícil. Los héroes tienen carácter y estilo inquebrantables; realizan cosas que todos los demás quisieran hacer, pero temen realizar. Son figuras simbólicas cuyas proezas son extraordinarias, pero no demasiado descabelladas. Demuestran, a veces dramáticamente, que el ideal del éxito está dentro de la capacidad humana".

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

De acuerdo con los anteriores autores, algunos héroes nacen como tales, son los denominados "héroes natos" que tienen una gran capacidad visionaria y simbólica y cuya influencia amplia y de carácter filosófico, que orienta la actuación de los miembros de la organización, perdura generaciones. Por otra parte, existen los "héroes situacionales", personas comunes y corrientes que han sido consagradas por sus compañeros en reconocimiento a algún aspecto particular de su actuación. Dentro de estos héroes merecen especial atención el estudio de los "proscritos o disidentes", personas muy competentes que sistemáticamente violan los valores existentes pero que con su comportamiento, a veces excéntrico y extravagante, ayudan a identificar áreas donde es necesario el cambio cultural[5].

Gorman (1989) señala las cuatro funciones más importantes que desarrollan los héroes dentro de una organización particular y que son de gran interés en cuanto que, en gran medida, estas funciones se alejan de aquellas que hasta ahora hemos presentado al estudiar las manifestaciones verbales y las manifestaciones de comportamiento: "(1) servir para determinar estándares de *performance*, (2) mostrar que, con esfuerzo, el éxito es alcanzable, (3) ofrecer modelos de rol a la organización, y (4) simbolizar a la organización de cara al mundo exterior." (Gorman, 1989:16).

Estas figuras simbólicas pueden ser también disfuncionales ocasionando perjuicios a la organización en su conjunto. Este fenómeno se produce cuando los héroes se orientan hacia aquellas personas que han triunfado en un conflicto interdepartamental o intergrupal que perjudica a la unidad o integridad de la organización, o cuando acotan las posibilidades de éxito individual en métodos o lemas fundamentados en la desconfianza como "haz a otros antes de que ellos te hagan a tí". En definitiva, estas argumentaciones ponen de relieve la necesidad de que la dirección de la empresa realmente dedique tiempo y esfuerzo a dirigir los elementos simbólicos de la cultura de la misma forma que lo hace para equilibrar las cifras de la cuenta de resultados o las partidas del balance (Deal y Kennedy, 1985).

Una vez estudiado el comportamiento de los directivos y héroes desde la perspectiva de las manifestaciones culturales, debemos indicar que se puede ser un buen dirigente y un buen líder en una organización y no ser un héroe, aunque existen y han existido casos de héroes que simultáneamente han llegado a ser líderes carismáticos y extraordinarios dirigentes de empresas (Tom

[5] Para un análisis más detenido de las diferentes categorías de héroes así como los roles que desempeñan como portadores de los valores culturales de una organización, véase Deal y Kennedy (1985: cap. 3).

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Watson en IBM, Will Durant en General Motors, John Rockefeller en Standard Oil, Henry Ford en Ford Motor Company, etc.). Este tipo particular de héroes ha tenido un mayor poder de influencia en los miembros de su organización por sus comportamientos y actitudes, que por el relativo éxito derivado de las grandes decisiones empresariales que hayan podido adoptar en momentos de extraordinaria importancia estratégica.

D) Físicas: los objetos y el escenario.

Las manifestaciones físicas incluyen a todos aquellos objetos materiales relacionados con la vida de la organización -mobiliario, edificios, equipos, productos, etc.-, así como aquellos aspectos relacionados con la ubicación de los mismos que conforman su propio escenario físico -situación geográfica de la organización en relación a los límites de la ciudad, estilo arquitectónico, disposición interna de los diferentes departamentos y áreas funcionales, disposición de los muebles en los despachos, etc.-. Schein (1988:108), después de analizar estos aspectos en distintas organizaciones, concluyó que "La ubicación de las cosas, el tipo de construcción, su forma arquitectónica, la decoración buscada o admitida, el mobiliario -todas aquellas cosas, en suma, que conforman el entorno visual-, variarán de una empresa a otra, pudiendo ser reflejo de los más arraigados valores y presunciones propios de las culturas de las que aquéllas formen parte y de los líderes claves".

En efecto, los dos elementos que conforman las manifestaciones físicas, los objetos materiales y el escenario físico, constituyen verdaderos símbolos reveladores de los valores y presunciones culturales de la organización, siendo así reconocido por numerosos autores dentro del campo (Shrivastava, 1985; Trice y Beyer, 1985; Leal Millán, 1987; Robbin, 1987; Livian, 1988; Gorman, 1989; Hofstede, 1989; Brown y Payne, 1990). Hofstede (1989) ha denominado a todos estos elementos el *hardware* de la cultura, por su naturaleza material o física, al objeto de distinguirlos del resto de las manifestaciones culturales que son de naturaleza inmaterial y a las que él denomina *software* -manifestaciones verbales, personales o de comportamiento, valores y presunciones-. Esta diferenciación tiene gran importancia, bajo su perspectiva, ya que establece que así como el *software*, en sí mismo, tiene su valor propio o contenido cultural, el *hardware*, como tal, no lo posee, derivándose su valor del significado que los miembros de la organización le den a tales objetos. El *software*, desde su nacimiento, es propiedad del grupo que lo ha generado, el *hardware*, sin embargo, puede haber sido adquirido de otras

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

empresas u organizaciones, a las que en este caso no representaría. En definitiva este autor sostiene que "[...] un edificio puede tener significados simbólicos muy diferentes para los usuarios actuales que para la generación que los construyó" (Hofstede, 1989:4).

Leal Millán (1987), por otra parte, considerando a estos elementos físicos como verdaderos portadores de significado, destaca la utilidad de los mismos como medios de comunicación de los valores culturales de la organización. Bajo esta perspectiva, las manifestaciones físicas se convierten en herramientas de incalculable valor a disposición de los directivos que, sin realizar manifestaciones verbales expresas, pueden hacer llegar mensajes tanto a miembros de la organización como a personas externas a la misma. En este sentido Gorman (1989:16) señala que, por ejemplo, "el cuidado con el que se realiza la limpieza de la empresa puede evidenciar la importancia conferida a la calidad".

Estos símbolos, por otra parte, permiten reforzar la cultura de la organización ya que la materializan en la propia infraestructura física que constituye el marco bajo el que se desarrollan todos los acontecimientos organizativos -desarrollo de la actividad productiva, funcionamiento de la red cultural, alusión a historias, leyendas y mitos, celebración de ceremonias, disputas o conflictos intergrupales, etc.-. Asimismo, Robbin (1987) señala que las manifestaciones físicas transmiten a los empleados lo que es importante dentro de la organización, los comportamientos que son adecuados en relación a la asunción de riesgos, participación en la toma de decisiones, individualismo, etc.

Finalmente, a través de la propia distribución que se realiza del espacio entre los miembros de la organización, estas manifestaciones revelan inequívocamente la posición de dominio y autoridad de unos niveles a otros de la jerarquía organizativa. En tal sentido Schein (1988:107) señala que "En la mayor parte de las empresas los mejores panoramas y ubicaciones están reservados a los individuos de mayor jerarquía". La distribución del espacio, adicionalmente, es reforzada con otros aspectos tales como la decoración del propio despacho, títulos y cuadros en las paredes, calidad de las moquetas, plantas y flores naturales o artificiales, dimensión de los sillones y muebles e incluso los tapetes o lámparas de sobremesa pueden ser determinantes del rango o categoría jerárquica.

En resumen, podemos concluir este subapartado sosteniendo que los elementos físicos como los automóviles, los jardines, las sillas, las mesas, las flores, los cuadros, las moquetas o los jarrones comunican ciertamente mensajes portadores de significado cultural, dirigidos a personas tanto internas como ajenas a la organización y, a través de ellos, se transmiten los valores y las presunciones básicas

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

que definen el modelo cultural y, en consecuencia, el propio estilo o forma de entender el entorno, el sector y el negocio, así como la situación de los miembros y sus relaciones.

E) Impositivas: las reglas y normas de comportamiento.

Dentro de este último grupo de manifestaciones culturales hemos incluido el estudio de las diferentes normas que se desarrollan en todo grupo humano y que determinan, en gran medida, los comportamientos de cada uno de sus miembros. Las normas son las "[...] expectativas en relación al comportamiento con otros [...] incluyen todos los comportamientos que se esperan, se aceptan o se apoyan por el grupo [...]" (Allen, 1985:334). Schall (1983) al realizar un estudio exhaustivo de las relaciones y comunicaciones que se desarrollan entre las personas encuentra que, con mucha frecuencia, se estudia a los grupos desde una perspectiva normativa y, en consecuencia, sostiene que no es sorprendente encontrar conceptualizaciones de las normas de comportamiento en términos de reglas.

En efecto, autores como Kilmann (1986) y Norburn (1988), al establecer el significado y contenido de las normas de comportamiento, utilizan como concepto central en sus definiciones el término reglas: "Las normas son reglas no escritas de la organización que describen los comportamientos y actitudes de los miembros del grupo u organización y que unos y otros se presionan para que sean seguidas" (Norburn, 1988:9). Otros autores (Harris y Cronen, 1979; Schall, 1983; Camerer y Vepsalainen, 1988), sin embargo, van más allá y utilizan el término regla como sinónimo de norma de comportamiento, estableciendo sus definiciones a partir del primer concepto.

En definitiva, las reglas o normas de comportamiento[6] poseen un acusado carácter normativo, reconocido por numerosos académicos (Allen, 1985; Kilmann, 1986; Livian, 1988) que establecen que el comportamiento determinado por la norma es sancionador en el sentido de que las personas son recompensadas y felicitadas cuando las aceptan y, si las violan, es decir, si se comportan de forma diferente a lo que las reglas establecen, se produce como respuesta inmediata fuertes presiones en términos de castigos, acusaciones e incluso desplazamientos o despidos al objeto de reconducir las

[6] Nosotros utilizaremos ambos términos para referirnos al mismo concepto ya que consideramos que no existe una literatura lo suficientemente desarrollada para distinguirlos.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

actuaciones o comportamientos del grupo por los designios que establece la norma. Las normas, en definitiva, establecen "cómo es necesario actuar, o ser, para ser aceptado, bien considerado o incluso triunfar en la organización" (Livian, 1988:4).

De este planteamiento, no obstante, surge una cuestión adicional que no debe ser pasada por alto: ¿qué o quién confiere a estas manifestaciones culturales, o al grupo que las ejerce, tal carácter normativo? y ¿por qué los miembros del grupo temen las sanciones derivadas de la no aceptación de las normas? Kilmann (1986) sostiene a este respecto que la necesidad de cada persona de ser aceptada por un grupo -familia, amigos, compañeros de trabajo o vecinos- ofrece al grupo poder para exigir el cumplimiento de sus normas. Este autor considera que las personas necesitan la aceptación de los otros, hasta tal punto, que negarán incluso sus propias ideas cuando son confrontadas con las normas del grupo.

Las reglas y normas de comportamiento, por otra parte, como manifestaciones de la cultura corporativa de una organización determinada y al igual que el resto de las manifestaciones culturales -verbales, personales, de comportamiento y físicas- poseen sus propios rasgos idiosincrásicos y distintivos que las diferencian de las normas culturales de cualquier otra organización, siendo así reconocido por numerosos autores tales como Allen (1985) o Kilmann (1986). Sin embargo, y dentro de esta línea de pensamiento, surge un importante matiz adicional derivado de las numerosas manifestaciones de académicos que las conceptúan también como un medio para conocer e incluso establecer la existencia de múltiples subgrupos o subculturas dentro de una misma organización.

Así, Schall (1983) señala la posibilidad de que lo que varía de un colectivo a otro no sean realmente las normas de comportamiento en sí mismas, sino la interpretación que se realiza de ellas. En este caso sostiene que, bajo unas mismas normas de comportamiento, pueden surgir distintas subculturas dentro de una organización en aquellos casos en que éstas son concebidas o interpretadas de forma diferente. Rose (1988), por otra parte, señala que situando el énfasis de las reglas "[...] sobre las relaciones dinámicas entre los sistemas de significado y los sistemas de acción, se revelan, además, como una gran promesa como método que conduce al análisis de las organizaciones como culturas múltiples" (Rose, 1988:144). En definitiva, por su contenido, o por la interpretación que de ellas se realiza por parte de los miembros de una organización, las normas de comportamiento pueden variar de un grupo a otro dentro de una organización (Norburn, 1988).

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Las manifestaciones impositivas, al pertenecer al primer nivel de análisis de la cultura, gozan de las características propias del mismo -visibilidad, facilidad de aprehensión, facilidad de cambio y escaso nivel de arraigo-. Kilmann (1986), en varios experimentos realizados en distintas investigaciones, consiguió demostrar estos extremos. Así, los miembros de una organización expresaron, a través de transcripciones sobre papel, las normas que regían su propio trabajo. Además, comprobó que, debido a su limitado arraigo, constituían elementos fácilmente moldeables y alterables siendo, en consecuencia, extremadamente dirigibles por parte de la alta dirección.

Finalmente, no quisiéramos concluir este subapartado sin hacer referencia a las numerosas tipologías que, desde diferentes puntos de vista, se han presentado sobre las manifestaciones impositivas. En primer lugar, destaca la presentada por Kilmann (1986) que distingue los cuatro tipos de normas siguientes: (1) apoyo a las tareas, (2) innovación de las tareas, (3) interrelación social y (4) libertad personal. Estas normas son definidas a partir de dos pares de variables independientes: (a) técnico versus humano -diferenciando así las normas que hacen referencia a los aspectos técnicos de los sociales o humanos, respectivamente, en el trabajo- y (b) largo plazo versus corto plazo -normas referentes a tareas estratégicas u operativas, respectivamente-.

Deal y Kennedy (1985) distinguen tres tipos de normas: de lenguaje, de decoro público y de comportamiento interpersonal para hacer referencia a las reglas que determinan, respectivamente, el estilo de comunicación admitido entre los miembros -tratamiento de Vd., uso de tacos, vocabulario admitido al dirigirse a los jefes, etc.-; las interacciones y relaciones referidas al trabajo entre individuos, entre individuos y grupos o entre grupos -posibilidad de que un grupo de trabajadores interrumpa a otros, permisibilidad de realizar fiestas en el centro de trabajo, aceptación de trabajar en silencio, etc.-; y, finalmente, las conductas e interacciones personales -tipos de chistes admitidos, aceptación de relaciones sentimentales entre los miembros, etc.-.

Schall (1983) presenta una clasificación de las normas de comportamiento fundamentada en criterios diferentes a los anteriormente expuestos. Así, mientras Kilmann (1986) y Deal y Kennedy (1985) fundamentaron sus clasificaciones en los propios contenidos o aspectos reglados por las normas, Schall (1983) la hace depender de la amplitud o generalización de la misma. Así, distingue entre reglas temáticas y tácticas; las primeras son las más generales y reflejan directamente los contenidos de la esencia cultural -ej. los miembros de la organización deberían respetar la jerarquía-; las segundas, por otra parte, son más concretas, prescribiendo comportamientos específicos que se ajustan a las reglas

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

temáticas -ej. ningún miembro debería cuestionar las instrucciones dadas por un superior-. Bajo nuestra perspectiva, las reglas temáticas, consideradas en el sentido u orientación propuesto por Schall (1983) -amplitud y generabilidad- se acercarían mucho al propio concepto o significado de los valores corporativos.

Finalmente, Harris y Cronen (1979) desarrollan una tipología de manifestaciones impositivas, posteriormente aplicada por Rose (1988) al contexto de una organización específica, bajo la que distingue la existencia de dos tipos de reglas: constitutivas y reguladoras. Las reglas constitutivas, en primer lugar, abordan el aspecto central de los procesos de información, de la asignación de significado a los diferentes acontecimientos y manifestaciones que se producen en la empresa. Las reglas reguladoras, en segundo lugar, son verdaderas guías cognoscitivas que se utilizan por las personas para seleccionar las secuencias de acciones convenientes. Bajo esta perspectiva se refleja en las manifestaciones impositivas dos de las funciones desempeñadas por la cultura organizativa: la dimensión interpretativa y la dimensión de inducción hacia un comportamiento específico.

1.2.2. LOS VALORES CULTURALES.

En el segundo nivel del análisis cultural se sitúan los valores compartidos por los miembros de la organización que han constituido, ciertamente, unos elementos muy atractivos para los investigadores del campo interesados en operativizar el concepto de cultura corporativa. Muchos trabajos empíricos, como se mostrará en el primer apartado del capítulo dos, han investigado la esencia de la cultura de las organizaciones a través del estudio de los valores, obedeciendo tal tendencia, a nuestro juicio, a la propia situación o ubicación de los valores corporativos. En efecto, estos elementos ocupan una posición intermedia que, sin ofrecer las dificultades de niveles inferiores -presunciones- que son significativamente más profundos y difíciles de aprehender, no proliferan en una multiplicidad de opciones tal como lo hacen los niveles más superficiales, significativamente más difíciles de interpretar.

Los valores, en el sentido en que son conceptuados por la mayoría de los autores, incluyen, a nuestro juicio, dos significados diferenciados: (1) aquellos que los conciben como expresiones del nivel inferior de la cultura corporativa, es decir, de las presunciones básicas, y (2) aquellos otros que los conceptúan como las expresiones de lo que «debería ser» a diferencia de «lo que realmente es», siendo este

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

último factor representado por las presunciones básicas. Esta distinción, que en principio puede parecer significativamente relevante en cuanto que presenta posiciones antagónicas respecto al mismo concepto, sólo pretende, bajo nuestra interpretación, reflejar de forma tácita la distinción existente entre dos tipos de valores, a saber: (1) los valores corporativos que se han ido conformando a lo largo del tiempo y que han propiciado el origen de las presunciones y, (2) aquellos otros que proceden de los propios valores individuales de los miembros de la organización o de sus directivos.

Bajo la primera perspectiva, destacan las concepciones de valores ofrecidas por Schein (1988) o Norburn (1988) que resaltan, por una parte, el carácter histórico o temporal en la conformación de los mismos como parte del activo intangible que comparten los miembros de la organización y, por otra, su procedencia, que radica en las respuestas que la organización ha ido ofreciendo a las distintas situaciones específicas a que se ha enfrentado. Norburn (1988:10) lo sintetiza con las siguientes palabras: "[...] los valores representan el intento de la organización por comprender lo que le ha dado el éxito en el pasado y por institucionalizar esas creencias".

Asimismo, bajo este mismo planteamiento, y de forma más específica, Reber (1985) y Grunert y Scherhorn (1990), después de evocar al carácter histórico de tal concepto, resaltan la vinculación de los valores con las propias normas de comportamiento, cuyo contenido determinan, al conceptuar un valor como: "un principio general y abstracto concerniente a los patrones de comportamiento de una cultura o sociedad particular que, a través de un proceso de socialización, los miembros de esa sociedad mantienen en alta estima. Estos valores organizativos, como son llamados con frecuencia, conforman los principios centrales que determinan qué individuos y objetivos sociales pueden llegar a integrarse" (Reber, 1985:810).

Por otra parte, y dentro de la corriente de autores que definen a los valores como un estado o comportamiento deseable que deberían seguir y respetar los miembros de la organización, se encuentra Rokeach (1973), cuya definición ha sido aceptada y asumida por numerosos autores dentro del campo (Robbins, 1987; Wiener, 1988; Crosby, Bitner y Gill, 1990) y que se caracteriza por resaltar o destacar la preferencia por unos determinados comportamientos o situaciones frente a los opuestos: "Los valores representan convicciones básicas de que un modo específico de conducta -valor instrumental- o estado final de existencia -valor final- es preferible, desde el punto de vista personal o social, a un modo contrario o inverso de comportamiento o estado final de existencia" (Rokeach, 1973:5). Otros autores como Shrivastava (1985), Arogyaswamy y Byles (1987) o Parker (1989) ofrecen

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

concepciones similares en las que se enfatizan, como aspecto principal, la deseabilidad o preferencias por ciertas acciones y resultados, así como su vinculación con las reglas o normas de comportamiento. El concepto propuesto por Reimann y Wiener (1986) ofrece un contrapunto adicional a todas estas aportaciones ya que enfatiza explícita y manifiestamente, el carácter individual de los valores: "las expectativas mantenidas por una persona sobre la deseabilidad de comportamientos particulares y la forma de actuar [...]" (Reimann y Wiener, 1986:3).

Grunert y Scherhorn (1990), atendiendo a esta perspectiva, señalan que cada valor está integrado por cinco elementos específicos que determinan su estructura, con independencia del contenido que reflejen: (1) creencias, (2) sobre comportamientos o estadios finales deseados por los individuos, (3) sin especificar situaciones concretas, (4) que guían la evaluación y elección de acontecimientos y comportamientos, y (5) que están ordenadas jerárquicamente en relación a su importancia. Los valores, en definitiva, contienen elementos de juicio pues aportan ideas sobre lo que es correcto, bueno o deseable y poseen, en relación a ellos, dos atributos muy importantes denominados contenido e intensidad, el primero indica qué tipo de conducta o estado final es necesario seguir; el segundo, a su vez, especifica su grado de importancia (Robbins, 1987).

Esta concepción, tal y como señala Wiener (1988), vincula los valores corporativos con las reglas y normas de comportamiento que conforman las manifestaciones impositivas del primer nivel de análisis cultural: "La definición de Rokeach sugiere que los valores compartidos por los miembros de un grupo, particularmente los valores concernientes a los estilos de conducta, llegan a ser similares a las normas que guían a los miembros hacia la uniformidad en el comportamiento" (Wiener, 1988:535), dificultando la distinción entre los dos primeros niveles del análisis cultural: las manifestaciones y los valores.

Por otra parte, Leal Millán (1987) considera que un valor determinado no se materializa o condiciona el comportamiento de los miembros de una organización en una sola dirección. En muchas ocasiones, una organización puede promover una idea o principio básico que oriente a las personas en una dirección, pero reviste distintas facetas en distintos departamentos o áreas funcionales de la empresa. Así, una organización puede intentar inculcar el valor «emprender» entre sus empleados y enfocarlo desde distintas perspectivas como iniciativa, lucha y esfuerzo, riesgo, innovación, ingenio, movilidad y constante adaptación, etc. En definitiva, "un valor puede tener distintas caras y facetas, pero en el fondo es uno sólo" (Leal Millán, 1987:201). Bajo nuestra perspectiva ese valor único constituiría una

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

presunción básica genérica y sus diversas facetas se corresponderían con los diferentes valores que se pueden desarrollar con un nivel mayor de concreción respecto a esa presunción.

En definitiva, todas estas observaciones reflejan y corroboran nuestra preocupación sobre la dificultad de establecer los límites o fronteras que, de una forma clara e inequívoca, permitan seccionar la realidad cultural en niveles diferenciados, como ya hemos señalado reiteradamente. Sin embargo, y a pesar de reconocer esta dificultad, los valores poseen una serie de características en relación a las variables definidas por García Falcón y García Cabrera (1991) -visibilidad, aprehensión, profundidad y arraigo- (véase tabla 1.4), reconocidas por numerosos autores, que los sitúan claramente como un nivel de análisis intermedio entre el fundamento de la cultura corporativa -las presunciones básicas- y sus expresiones -las manifestaciones culturales-, tal y como expresa Balazs (1990:171): "[...] los valores son un determinante y una manifestación de la cultura" refiriéndose a que los valores corporativos determinan el comportamiento o la materialización de las manifestaciones culturales y que, al mismo tiempo, reflejan las presunciones básicas.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

TABLA 1.4. CARACTERÍSTICAS DE LOS VALORES.

Fuente: Elaboración propia.

Grado de Visibilidad:

"Los valores no son tan tangibles o visibles como las normas de comportamiento sino la idealización de una experiencia colectiva de éxito en el uso de una habilidad" (Norburn, 1988:10).

Grado de arraigo:

"Los valores no son rígidos [...] moldear y realzar los valores quizá llegue a ser la parte más importante de la labor que puede realizar un gerente" (Deal y Kennedy, 1985:22).

Grado de profundidad:

"Los valores son relativamente profundos y, a menudo, inconscientes" (Hofstede, 1989:4).

"En las empresas con culturas fuertes los valores núcleo se comprenden y se conocen claramente por los individuos de todos los niveles de la organización" (Bettinger, 1989:39).

Grado de aprehensión:

"¿Si conseguimos deducir los valores añadidos más importantes de una empresa, habremos descrito y entendido su cultura? ¿Cómo saber además si la hemos entendido realmente? [...]. Es probable que incluso después de haber catalogado y articulado los más importantes valores de una empresa, nos parezca que no contamos más que con un catálogo falto de consistencia" (Schein, 1988:33).

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

A) Las funciones de los valores.

Los valores desarrollan importantes funciones en todas las organizaciones, sin embargo, su papel parece ser más relevante en aquellas en las que la dirección muestra un cuidado especial por la atención y desarrollo de los elementos culturales. Bajo este tipo de dirección surgen innumerables manifestaciones culturales que se repiten con periodicidad al amparo de las distintas decisiones directivas -ceremonias, celebraciones, banderas, ritos, héroes, etc.- que reflejan los valores que la

dirección de la empresa desea hacer prevalecer, sin menoscabo de aquellos otros que, de una u otra forma, son patrimonio del colectivo.

En primer lugar, destacar el papel que desempeñan los valores al constituirse en la base o fundamento de las normas de comportamiento, proporcionando así un sentido de dirección común para todos los empleados de la organización y estableciendo directrices más o menos concretas para su comportamiento diario. Este aspecto, que es destacado por numerosos autores, es definido por Reimann y Wiener (1986:3) en los términos siguientes: "Los valores determinan la naturaleza de las normas de comportamiento en la organización, que son una forma de expectativas más específicas y explícitas".

Deal y Kennedy (1985), a su vez, destacan roles más concretos y específicos que juegan los valores corporativos, al centrarse en aspectos de la vida cotidiana de la organización, tales como los tipos de información que se solicitan y analizan en los procesos de toma de decisiones, los temas de más interés o aquellos a los que los directivos dedican más tiempo, las características de las personas más valoradas y el nivel jerárquico hasta el que puede ascender cada miembro. En definitiva, los valores "llegan a convertirse en elementos tan poderosos que afectan a todo el comportamiento e incluso al desarrollo del trabajo diario" (Bettinger, 1989:39).

Por otra parte, los valores, en relación a los individuos, juegan otro rol fundamental ya que afectan a las propias interpretaciones de los acontecimientos, situaciones y decisiones. Este carácter interpretativo, que hasta ahora hemos defendido para la cultura en su conjunto y para sus manifestaciones o primer nivel de análisis, lo extendemos así al terreno de los valores corporativos. En tal sentido, Hofstede (1985:347) señala que "Los valores afectan a nuestras percepciones de cómo son las cosas [...] ya que dirigen nuestros sentimientos sobre el bien y el mal".

Pero los valores extienden su influencia, no sólo a los distintos individuos o miembros que conforman una organización sino también a la propia organización en su conjunto. Así, y como primer aspecto, podemos resaltar su incidencia en la organización al definir su carácter fundamental, creando un verdadero sentido de identidad que incluso puede hacer que sus miembros se sientan especiales o diferentes. Este rol lo expresan Arogyasway y Byles (1987:648) en los términos siguientes: "Nosotros consideramos a los valores y presunciones como los descriptores gemelos de la cultura, las características que diferencian a la cultura de una organización de la de otra".

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

En segundo lugar, los valores corporativos desempeñan una función aún más importante al contribuir de forma decisiva en la elección del enfoque u orientación estratégica de la organización (Bettinger, 1989). Constituyen un mecanismo indispensable que guía y dirige los procesos de discusión y selección en todos aquellos casos en los que se plantea en la organización la necesidad de escoger entre distintas alternativas (Deal y Kennedy, 1985). En definitiva, los valores "influyen en la elección de los objetivos y estrategias de la organización" (Shrivastava, 1985:105). Finalmente, los valores corporativos influyen en el éxito del desarrollo e implementación de las distintas decisiones estratégicas adoptadas (Deal y Kennedy, 1985) ya que, al generar entre sus miembros un sentido de compromiso con el propósito de la organización (Rose, 1988), facilitan el apoyo a las decisiones adoptadas.

Sin embargo, los valores corporativos constituyen ciertamente un arma de doble filo ya que, si bien desarrollan las importantes funciones enumeradas en las líneas anteriores, de ellos también se pueden derivar serios problemas, siendo éstos de mayor envergadura cuanto más arraigados estén en las organizaciones. Deal y Kennedy (1985) estudian los casos en los que los valores se erigen en verdaderas amenazas y destacan la existencia de dos riesgos específicos:

(1) Caer en desuso, en aquellos casos en que las circunstancias en que inicialmente se desarrollaron cambien, permaneciendo estables los valores, es decir, cuando continúan orientando las normas de comportamiento en formas que han dejado de ser útiles para el éxito de la organización.

(2) Resistencia al cambio, en aquellos casos en que, al ser fuertemente aceptados por los miembros de la organización, se sitúan en niveles más profundos de la cultura y son, en consecuencia, más difíciles de modificar originándose serios problemas de adaptación a nuevas situaciones.

B) Tipos de valores.

Los valores que afectan al modelo cultural de la organización pueden ser agregados en tres grandes grupos en relación a la unidad de análisis de los mismos. Así, nosotros hemos distinguido entre la existencia de valores individuales -aquellos que los individuos han asimilado a lo largo de su vida,

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

dentro y fuera de la organización-, valores organizativos -aquellos que todo colectivo comparte y que se han ido generando y asimilando a lo largo de la vida en común- y valores nacionales -aquellos que los diversos colectivos que conforman una misma nación comparten al proceder de los propios avatares de la historia que han vivido conjuntamente-.

Aunque, a la luz de un primer análisis, podamos considerar que sólo el segundo grupo -los valores corporativos- afectan a la cultura organizativa, es necesario considerar que la organización no vive aislada sino que está inmersa en una determinada realidad nacional e internacional que le afecta. Asimismo, los valores individuales, principalmente aquellos que mantienen los líderes que forman el equipo de alta dirección de la empresa, influyen decisivamente en las decisiones que se adoptan en la organización y, en consecuencia, en el resto de sus miembros.

Destacados autores han estudiado los valores en estos tres niveles diferentes y han generado ricas tipologías que facilitan sensiblemente su comprensión. A este respecto, en las líneas siguientes presentamos una recopilación de tales taxonomías y, posteriormente, analizaremos cómo interactúan los diferentes tipos de valores en el seno de cualquier grupo humano.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

B.1) Tipologías de valores individuales.

Muchos estudios, entre los que destaca el trabajo de Rokeach (1973), han analizado la posibilidad de que la multiplicidad de valores que pueden existir en los humanos sean susceptibles de un análisis factorial, que permita su reducción a un limitado número de grupos facilitando así su estudio y comprensión. Rokeach (1973), a tal respecto, realizó una lista con varios cientos de descriptores de valores y, posteriormente, agregó todos aquellos que tenían similar o igual significado obteniendo finalmente una lista de treinta y seis valores que sometió, en un trabajo de campo, a una clasificación en orden jerárquico. Posteriormente, realizó los análisis factoriales exploratorios necesarios, encontrando que existían correlaciones muy bajas entre los valores y los resultados del análisis factorial que, además, explicaban una proporción muy baja de la varianza. En definitiva, en las conclusiones de sus trabajos sostiene que no puede reducirse la dimensionalidad de los valores con fiabilidad.

En 1990, Crosby, Bitner y Gill, sin embargo, repitieron el trabajo de Rokeach (1973) con los mismos postulados y valores de partida, pero añadieron dos características diferentes en el diseño de sus investigaciones. Así, en primer lugar, consideraron un error someter a los encuestados a clasificar jerárquicamente los valores, dado que dos valores diferenciados pueden ser de igual importancia para un individuo. En segundo lugar, adoptaron como técnicas de análisis los factoriales confirmatorios "[...] dada la arbitrariedad de hipótesis de los factoriales exploratorios" (Crosby, Bitner y Gill, 1990:124). Los resultados de estos trabajos fueron completamente diferentes y demostraron ciertamente que los valores no eran independientes, siendo posible su agregación en grupos homogéneos que facilitan su comprensión. Bajo esta nueva perspectiva, quedan avalados los trabajos realizados por diferentes teóricos al objeto de proponer taxonomías de valores que agreguen en grupos, de mayor o menor dimensión, los diferentes valores aislados. En las siguientes líneas presentamos brevemente algunas de estas aportaciones:

* **Tipología fundamentada en las necesidades humanas.**

Robbins (1987), después de repasar las clasificaciones más importantes que sobre los valores humanos habían presentado distintos autores, adoptó una clasificación fundamentada en la aportación de Allport y sus colaboradores (1951), que concebía la existencia de seis tipos diferenciados de valores:

1º) Valores teóricos. Acentúan la importancia del descubrimiento de la verdad mediante un enfoque crítico y racional.

2º) Valores económicos. Resaltan los aspectos útiles y prácticos.

3º) Valores estéticos. Atribuyen la máxima importancia a la forma y la armonía.

4º) Valores sociales. Destacan como factor principal el amor entre las personas.

5º) Valores políticos. Ponen de relieve la adquisición de poder e influencia.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

6º) Valores religiosos. Resaltan la importancia de la unidad de la experiencia y el conocimiento del cosmos como un todo.

* **Tipología fundamentada en el concepto de valor social.**

Zinkhan, Hong y Lawson (1990) ofrecen un concepto de valor que acentúa la vinculación del individuo con el contexto social en el que está inmerso y, apoyados en tal teoría, proponen la existencia de dos tipos de valores. Estos tipos están extremadamente relacionados con los postulados de las teorías clásicas de la motivación que hacen referencia a las creencias que mantienen los individuos respecto a temas íntimamente relacionados con su vida o participación en la sociedad versus principios o intereses netamente individuales.

1º) Valores de logro. Son aquellos que acentúan la importancia de alcanzar los objetivos y metas que definan una posición de triunfo individual dentro de una comunidad. Estos valores están fundamentados en dos motivaciones de tendencias opuestas pero con un mismo fin: la motivación de éxito y la motivación de evitar el fracaso.

2º) Valores de afiliación. Están determinados por aquel conjunto de creencias que consideran extremadamente relevante y prioritaria la necesidad de establecer y desarrollar relaciones con otros seres humanos, así como de ser aceptados por ellos.

* **Tipología fundamentada en la concepción del valor.**

Crosby, Bitner y Gill (1990), fundaméntandose en la concepción de valor de Rokeach (1973), consideran a los valores como estados preferenciales de comportamientos (valores instrumentales) o de resultados (valores finales), proponiendo una tipología novedosa que se expresa en los siguientes términos:

1º) Modelo de los valores instrumentales. Estos valores se organizan en dos grandes grupos, externos e internos. Responden a la existencia de motivos sociales o no sociales; a diferencias de autopercepción que reflejan un enfoque externo o interno; e incluso, a la procedencia del control que puede también ser de naturaleza interna

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

o externa. Los valores externos, adicionalmente, son clasificados en dos subgrupos, el primero refleja la conformidad (obediente, educado, responsable, etc.) y el segundo, el interés por las otras personas (que perdona, que ayuda, cariñoso, etc.), mientras que los valores internos hacen referencia únicamente a la auto-dirección (independiente, auto-controlado, imaginativo, etc.).

2º) Modelo de los valores finales. Estos valores son organizados en función de dos dimensiones. La primera, denominada social/personal, pretende reflejar si el valor final deseado hace referencia al individuo o a una colectividad. La segunda dimensión, orden superior versus inferior o psicológico versus material, hace referencia a la situación del valor respecto a la escala de las necesidades de Maslow. De la combinación de estas variables surgen cuatro tipos de valores: (1) dimensión idealismo, que incluye a aquellos valores sociales de orden superior (un mundo de belleza, igualdad, libertad, etc.); (2) dimensión auto-realización, que incluye los valores personales de orden superior (autonomía interna, auto-respeto, sabiduría, etc.); (3) dimensión seguridad, que incluye los valores sociales de orden inferior (mundo en paz, seguridad familiar, seguridad nacional, etc.); y, finalmente, (4) dimensión hedonismo, que incluye a aquellos valores personales de orden inferior (vida confortable, placer, reconocimiento social, etc.).

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

B.2) Tipologías de valores organizativos.

Numerosos autores han acometido los estudios de diagnóstico cultural a partir del análisis de los valores corporativos que subyacen en las manifestaciones y que, en todos los órdenes, se producen diariamente en la organización. En estos estudios se reitera el interés por agregar, en un limitado número de orientaciones, los diferentes valores que, recopilados a través de diferentes metodologías, revelan el modelo cultural de la organización. En las líneas siguientes se exponen algunas de las clasificaciones más aceptadas de los valores corporativos:

* **Tipología de los valores corporativos de Tichy (1982).**

Este autor considera que el factor clave que posee la dirección para realizar un cambio estratégico real y convertir a una organización en efectiva consiste en ajustar los componentes de la organización -su misión, su estrategia, su estructura y sus recursos humanos- a los sistemas técnicos, políticos y culturales. En relación a este último aspecto, tópico central de nuestro estudio, señala que los cambios deben afectar a tres tipos diferenciados de valores organizativos:

1º) Valores orientados al *performance*. Bajo este grupo de valores se recoge la intencionalidad o interés que manifiesta la organización por el logro de determinados niveles de *performance*, así como la importancia que se conceden a los mismos.

2º) Valores orientados a la toma de decisiones. Hacen referencia al horizonte de la toma de decisiones -corto, medio o largo plazo-, así como al nivel de descentralización y grado de rapidez con el que se adoptan las mismas.

3º) Valores orientados a las personas. Son aquellos valores que determinan la importancia que se concede a los miembros de la organización, así como la consideración que se tiene de los mismos -¿se les considera como una fuente de ventaja competitiva?-.

* **Tipología de los valores corporativos de Davis (1984).**

Este autor critica la tipología de Tichy (1982) y manifiesta su discordancia con el hecho de que "la mayoría de los comentarios sobre la cultura corporativa están orientados hacia el interior (...de las organizaciones)" (Davis, 1984:137) y, de acuerdo con esta preocupación, plantea una tipología de valores corporativos sencilla, pero que incluye otros aspectos no estrictamente referidos a la propia corporación.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

1º) Valores internos. Son aquellos que centran su importancia en la forma en que deben ser dirigidas las organizaciones y destacan la relevancia de la consideración de variables internas tales como las aportadas por Tichy (1982).

2º) Valores externos. Incluyen aquellas creencias sobre las formas en que deben ser dirigidos los negocios y revelan la importancia que se concede a los clientes, competidores, accionistas, proveedores, gobierno, sociedad, etc.

* **Tipología de los valores corporativos de Norburn (1988).**

Norburn (1988), a pesar de aceptar la distinción de Davis (1984) entre valores externos e internos, realiza una investigación en varias organizaciones al objeto de encontrar los valores corporativos que allí se habían desarrollado e identificó un sólo grupo de valores externos frente a siete internos. Su clasificación resulta ciertamente interesante porque combina las conclusiones teóricas de sus estudios con los resultados obtenidos del trabajo empírico.

1º) Valores externos de orientación al cliente. Enfatizan la importancia de los clientes así como de las tareas y esfuerzos desarrollados para la satisfacción de sus necesidades, ofreciendo una calidad y un servicio superior.

2º) Valores internos de orientación a la innovación. Resaltan la importancia de la innovación así como el comportamiento interno desarrollado para mejorar la innovación. Estos valores están íntimamente asociados al riesgo individual y al rechazo del conformismo, las rutinas y los procedimientos.

3º) Valores internos de orientación al individualismo. Acentúan la importancia de las personas como individuos sobre los grupos, estimulando la competitividad interna entre compañeros a partir del establecimiento de sistemas de recompensas individuales.

4º) Valores internos de orientación a las personas. Reflejan el interés expresado por las personas en contraposición al interés por las tareas e implican un compromiso con

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

la formación, la delegación, y con todos aquellos aspectos que mejoran el bienestar de los individuos en la organización.

5º) Valores internos de orientación a la toma de decisiones. Determinan la centralización versus descentralización en los procesos de toma de decisiones, así como el grado de participación que llevan aparejados estos procesos.

6º) Valores internos de orientación a la comunicación. Enfatizan el grado de apertura en la toma de decisiones, así como el grado de formalidad con que se producen las manifestaciones verbales. Este valor está íntimamente vinculado al anterior.

7º) Valores internos de orientación del estilo directivo. Hacen referencia al grado en que la dirección debe ejercer el liderazgo de forma directa y visible frente a la utilización de estilos más participativos. En definitiva, determina la medida en que la dirección se involucra en decisiones referentes a qué hacer, por una parte, o cómo hacerlo, por otra.

8º) Valores internos de orientación hacia el horizonte temporal. Reflejan las creencias que se mantienen sobre la necesidad de mirar hacia el futuro e, incluso, la importancia que se concede a conjugar simultáneamente el presente y el futuro.

B.3) Tipologías de valores nacionales.

Finalmente, y basándonos en los estudios internacionales realizados por Hofstede, expondremos las tipologías que a este nivel se han propuesto. Este autor ha dedicado más de dos décadas al estudio de los valores nacionales, extendiendo sus investigaciones a cuarenta países en los que, a través de cientos de miles de cuestionarios, ha analizado la existencia de valores comunes a distintas organizaciones de un mismo país que, a su vez, difieran de los valores comunes de las empresas de otros países. En 1979 realiza su primera publicación en la que aporta al campo la existencia de cuatro dimensiones de valores que son de carácter más genérico y revelan los grandes valores que mantienen en común las empresas de unos países respecto a otros y que permiten que, al amparo de ellos, se desarrollen valores

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

específicos a cada organización que definan su verdadera identidad corporativa. Esta aportación ha sido complementada con ulteriores investigaciones cuyos resultados se han publicado en 1984, 1985 y 1989. Las cuatro dimensiones se explican en los términos siguientes:

1º) Distancia del poder. Hace referencia al grado en que los miembros de una sociedad aceptan que el poder en las instituciones y organizaciones se distribuya de forma no equitativa.

2º) Evasión de la incertidumbre. Destaca el grado en que los miembros de una sociedad sienten disgusto por la asunción de incertidumbre y ambigüedad, lo que les conduce a apoyar las creencias que llevan aparejadas la certidumbre y la conformidad.

3º) Individualismo. Resalta el grado en que se prefiere un esquema social en el que se considera que los individuos se cuidan y preocupan exclusivamente de sí mismos y de sus familias, en contraposición al colectivismo, que apoya la preferencia por un esquema social bajo el que los individuos pueden esperar que sus familiares, amigos y otros grupos cuiden de ellos.

4º) Masculinidad. Hace referencia al grado en que se apoya la preferencia por la ejecución, el heroísmo, la asertividad y el éxito material frente a la feminidad, caracterizada por preferir las interrelaciones, la modestia o la calidad de vida.

C) Las relaciones entre los diferentes tipos de valores.

Una vez analizados aisladamente los diferentes tipos de valores individuales, corporativos y nacionales, estudiaremos, bajo una perspectiva global, cómo influyen e interactúan entre sí. Al objeto de entender tales interacciones es necesario situarnos en el propio origen o proceso de gestación de los valores. Los valores individuales, en primer lugar, son adquiridos durante la niñez y la adolescencia mediante la influencia de la familia, los amigos, los compañeros y los medios de comunicación y, por lo tanto, son relativamente estables, aunque a largo plazo pueden sufrir ligeras variaciones en aquellos casos

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

en los que se produce un cambio en el estatus social de las personas o cuando se producen cambios drásticos en el entorno que les rodea (Grunert y Scherhorn, 1990).

Schein (1988), por otra parte, y con respecto a los valores corporativos, sostiene que cada vez que un grupo se enfrenta a un nuevo problema o situación, la primera solución que se da puede ser considerada como un proyecto de valor corporativo que procede, normalmente, de algún directivo. Este proyecto de valor corporativo, en consecuencia, está fundamentado en los propios valores individuales de la persona que ha propuesto tal solución. Al principio, los miembros de la organización, en base a sus propios valores individuales -diferentes en muchos casos del patrocinador de la idea- podrán discutir e incluso dudar de la validez de este proyecto de valor corporativo; pero si la solución prospera, es decir, si el problema es solucionado con tal idea y ésta demuestra servir reiteradamente, gradualmente se irá asumiendo este proyecto hasta convertirse en valor corporativo, sobre el que ya no se dudará ni se discutirá.

En definitiva, este proceso determina que los directivos y las personas asertivas dentro de la organización, jueguen el papel de enlaces entre los sistemas de valores individuales y los sistemas de valores organizativos (véase gráfico 1.5). Este proceso es resumido por Norburn (1988:12) en los siguientes términos: "[...] los valores son inicialmente propuestos por los fundadores o líderes de la organización, como una visión que ofrece la dirección de la organización, pero que posteriormente se convierte en parte del tejido de la organización condicionando la forma por medio de la cual las personas reaccionan a situaciones específicas".

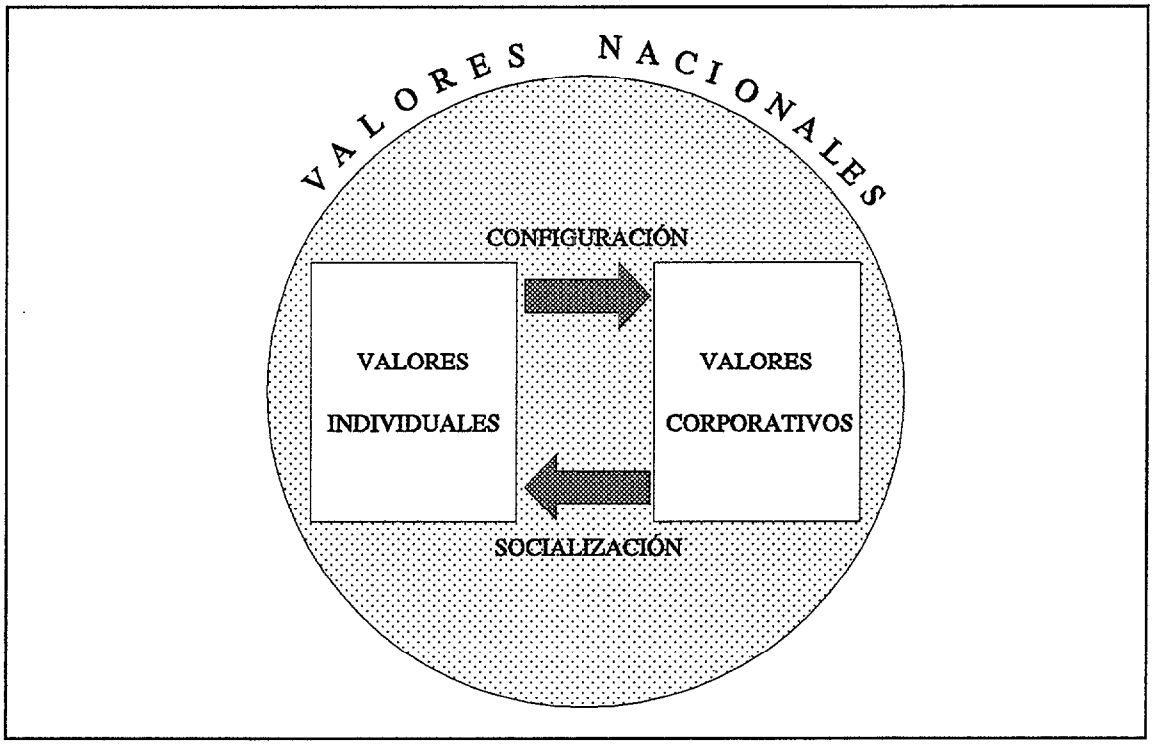
Todas estas argumentaciones coinciden en revelar la estrecha vinculación existente entre los valores individuales y organizativos, sin embargo, si tenemos presente que "Los fundadores (N.T.: o líderes) de las organizaciones, a pesar de ser individuos aislados, también son hijos de una cultura nacional" (Hofstede, 1985:349), coincidiremos en sostener que los valores nacionales de esos líderes y fundadores estarán reflejados en los valores de sus organizaciones[7]. En definitiva, este autor sostiene que los sistemas de valores organizativos "[...] muestran un componente nacional según la nacionalidad de los fundadores de la organización y de la élite dominante" (Hofstede, 1985:347).

[7] En el caso de las empresas con proyección internacional, las subsidiarias que mantienen en el extranjero son híbridos entre los valores nacionales de la central y los valores nacionales del país donde se encuentran operando (Hofstede, 1985).

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

GRÁFICO 1.5. INTERRELACIÓN ENTRE LOS DIFERENTES TIPOS DE VALORES.

Fuente: Elaboración propia.



Los valores individuales, corporativos y nacionales constituyen, pues, un verdadero entramado que, a partir del rol fundamental que juegan los fundadores, líderes y, en general, las personas asertivas miembros de la organización, determinan la propia identidad de la organización, su propia personalidad y estilo que la diferencian incuestionablemente de otras organizaciones. Este entramado, sin embargo, puede desarrollarse en formas que no favorecen el desarrollo de un modelo cultural integrado y coherente, tal y como se discute en los párrafos siguientes.

En efecto, "Cuando un número de valores clave referidos a comportamientos relativos a la organización y a las condiciones del negocio se comparten -en las distintas unidades y niveles- por los miembros de una organización, se dice que existe un sistema de valores central" (Wiener, 1988:535). En estos casos, puede establecerse, como punto de partida, que existe una congruencia entre tales valores. Sin embargo, destacados autores manifiestan su discordancia con la idea de que exista permanentemente esta congruencia. Así, Deal y Kennedy (1985) advierten del peligro de que los

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

directivos no respeten los valores corporativos e intenten permanentemente hacer prevalecer sus valores individuales, acentuándose este problema en aquellos casos en que los valores individuales del resto de los miembros de la organización no coinciden con los valores individuales de los directivos e incluso con los propios valores corporativos. Balazs (1990) considera que existe una elevada falta de coincidencia entre los valores de la organización y los de su propio personal. Finalmente, Hofstede (1985) plantea que, aún partiendo del supuesto de que los miembros compartan los mismos valores corporativos, la interpretación que realizan de los mismos puede no realizarse en un mismo sentido.

Asimismo, y en relación a la necesaria coherencia que debe producirse entre los elementos culturales de diversos niveles, Schein (1988) señala que "Si los valores añadidos guardan una congruencia razonable con las presunciones subyacentes, la articulación de esos valores en una filosofía de actuación podrá ser útil para la unión del grupo, al servir de principio de identidad y fundamento de acción. Ahora bien, cuando se analizan los valores es necesario distinguir cuidadosamente entre aquellos que son congruentes con las presunciones subyacentes y aquellos que son, de hecho, bien racionalizaciones o aspiraciones para el futuro" (Schein, 1988:33). En definitiva, estas palabras reflejan la existencia de otra fuente de incongruencia que se produce en aquellos casos en que los valores que la dirección desea implantar no obedecen a presunciones culturales específicas ya establecidas, produciéndose una contradicción entre estos diferentes niveles del análisis cultural.

En este orden de ideas, resulta extremadamente útil la distinción aportada por Leal Millán (1987:55) al considerar que "En algunas ocasiones, es posible identificar al menos dos sistemas culturales: un sistema cultural formal y un sistema cultural informal". La cultura formal se correspondería con expresiones idealizadas de lo que «deberían ser» los valores y creencias así como los comportamientos derivados; la cultura informal, sin embargo, recogería la forma que toman en realidad tales valores, creencias y comportamientos.

En definitiva, todo el entramado de valores individuales, organizativos y nacionales pueden estar en conflicto en el seno de una organización, además de no reflejar la propia esencia cultural contenida en las presunciones. En tales casos, Balazs (1990) recomienda el uso de técnicas de socialización, en el primer caso, al objeto de adaptar los valores de los individuos a los de los directivos y, finalmente, convertir éstos en valores propiamente organizativos; y el uso de técnicas de cambio, en el segundo caso, que permitirán adaptar los valores a las presunciones o modificar estas últimas en relación a las exigencias de los primeros.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

La socialización, entendida como técnica o proceso de aprendizaje del modelo cultural, cobra en estos temas una importancia capital ya que de ella depende el grado en que un empleado acepta la forma en que se hacen las cosas en su organización y, en definitiva, el grado en el que se identifica con ella. Asimismo, y como consecuencia de estos procesos, se producen unos determinados grados de ajustes interno (persona-organización) y externo (organización-entorno) que, para muchos autores, determinan en gran medida el *performance* de las organizaciones (Saffold III, 1988; Arogyaswamy y Byles, 1987). Los procesos de socialización tienen, como consecuencia, una importancia fundamental en el campo de la cultura organizativa, por lo que serán profundamente estudiados en el apartado 1.3 del presente capítulo.

1.2.3. LAS PRESUNCIONES CULTURALES.

Las presunciones representan el nivel más profundo de la cultura corporativa, se corresponden con aquellos elementos invisibles e inconscientes que subyacen a todos los acontecimientos que se producen en la organización, siendo denominadas de muy diversas formas por los distintos autores. Así, Schein (1988) se refiere a ellas como presunciones básicas subyacentes, Livian (1988) las designa postulados básicos; Kilmann (1987), supuestos previos; Davis (1984), creencias profundas; Wilkins y Dyer (1988) esquemas organizativos generales y Kluckhohn y Strodtbeck (1961), pioneros en la consideración de tales elementos culturales, orientaciones de los valores.

Sin embargo, bajo estas diversas denominaciones subyace un fundamento o idea común (véase tabla 1.5): este nivel de análisis cultural constituye los cimientos de la cultura corporativa que determinan y orientan los niveles superiores, fundamentando así las decisiones y acciones adoptadas en la organización tal y como describe Dyer (1985:203) en los términos siguientes: "A pesar de que con frecuencia se utilizan diferentes términos para describir esas creencias núcleo inconscientes, todas ellas hacen referencia a las presunciones como las premisas tácitas que subyacen a los artefactos externos, a las perspectivas y a los valores".

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

TABLA 1.5. CONCEPTUALIZACIÓN DE LAS PRESUNCIONES BÁSICAS.

Fuente: Elaboración propia.

Las presunciones básicas son:

* "[...] las asunciones implícitas que realmente orientan la conducta y enseñan a los miembros del grupo la manera de percibir, pensar y sentir las cosas" (Schein, 1988:34).

* "[...] creencias fundamentales que están detrás de todas las decisiones y acciones" (Kilmann, Saxton y Serpa, 1985:6).

* "[...] conceptos organizados, generales y abstractos, que impregnan las perspectivas y los comportamientos de una persona [...]" (Stewart, 1985 en McClure, 1989:16).

* "[...] los fundamentos de todos los argumentos y conclusiones [...] decisiones y acciones" (Kilmann, 1986:127;139).

* "[...] los principios fundamentales de la conciencia cultural de la organización, y toman la forma de declaraciones de creencias -no escritas- referentes a la naturaleza humana, el trabajo, los objetivos que se persiguen, la vida organizativa, lo verdadero y lo falso" (Brown y Payne, 1990:10).

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

En nuestro trabajo, a pesar de la discrepancia existente en torno a la denominación de estos elementos intangibles, hemos querido adoptar un único término y, aceptando el criterio de Schein (1988), nos referiremos a los elementos que integran este nivel cultural con la denominación de «presunciones básicas», reconociendo, de esta forma, la enorme aportación que este autor ha realizado al campo de la cultura organizativa, en general, y la gran ayuda que ha constituido en el desarrollo de nuestro propio trabajo, en particular.

Por otra parte, y en relación a las variables definidas por los profesores García Falcón y García Cabrera (1991) -que permiten situar o catalogar a los diferentes elementos culturales en los tres niveles de análisis-, las presunciones básicas se sitúan en el estadio más profundo del análisis de la cultura ya que, en relación a la primera variable -visibilidad-, se caracterizan por la dificultad que entraña divisibilidad, por lo que no pueden ser observadas directamente (Brown y Payne, 1990), dificultándose así considerablemente la labor de estudio y análisis de las mismas. Wilkins y Dyer (1988) a este respecto señalan que: "Los esquemas generales (N.T.: presunciones) y específicos (N.T.:

manifestaciones) difieren en que los primeros incluyen asunciones más genéricas y más tácitas, que las personas mantienen respecto a la organización como un todo" (Wilkins y Dyer, 1988:524).

Por otra parte, y en relación a la segunda variable -aprehensión-, las presunciones se caracterizan por la enorme dificultad que lleva aparejado la captación y entendimiento de su significado cultural, aspecto éste que ha sido reiteradamente señalado por Schein (1988) cuando sostiene que estos elementos son ciertamente muy difíciles de localizar e interpretar. Asimismo, y en relación a la tercera variable -grado de consciencia-, las presunciones se sitúan en los niveles más profundos de la mente humana, siendo elevado el grado de inconsciencia de las mismas (Kilmann, Saxton y Serpa, 1985; Schein, 1988; Daniel, 1989), por lo que "no necesariamente son conocidas por los propios miembros del grupo" (McClure, 1989:14).

Finalmente, las presunciones se caracterizan por su elevado grado de arraigo -cuarta variable-, que se traduce en una fuerte resistencia por parte de los miembros de la organización a la discusión y adopción de actitudes de cambio, dificultándose así enormemente las tareas directivas encaminadas hacia la implantación de un programa de cambio cultural. Este factor, de enorme trascendencia para las organizaciones, ha sido resaltado por numerosos autores que señalan que "[...] son más difíciles de examinar y cambiar que las normas de comportamiento" (Kilmann, Saxton y Serpa, 1985:7), ya que "nunca se cuestionan" (Kilmann, 1986:141), porque "[...] tienden a ser inconfrontables e indiscutibles" (Schein, 1988:34). En definitiva, las presunciones se caracterizan porque "están tan arraigadas que las personas las dan por supuesto y son consideradas como no cuestionables" (Edwards y Kleiner, 1988:13).

Sin embargo, a pesar de esta reconocida invisibilidad, profundidad, arraigo e interpretabilidad, numerosos autores coinciden en señalar que el estudio de la cultura organizativa, en un contexto particular, debe abordar necesariamente los elementos que conforman este nivel. En caso contrario, no se podría llegar a revelar la verdadera esencia cultural. Así, Schein (1988) advierte del peligro que entraña la interpretación de la cultura a través de los niveles superiores exclusivamente -manifestaciones y valores-, y sostiene que sólo cuando se logra aflorar las presunciones, el modelo cultural se clarifica y el investigador llega realmente a entender lo que ocurre y por qué. Por otra parte, Kilmann (1986) sostiene que el análisis realizado a este nivel es la única forma de examinar profunda y sistemáticamente la esencia de la mayoría de los problemas complejos a los que hace frente la organización. En definitiva, en la revisión realizada encontramos múltiples referencias que

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

acentúan el valor de las presunciones como el medio más eficaz que permite alcanzar el fin último del conocimiento de la realidad cultural de una organización particular, tal y como señala Dyer (1985:204): "La clave para comprender la cultura organizativa es encontrar, a través del desciframiento, los patrones de tales presunciones tácitas compartidas por los miembros de la organización y descubrir la forma en que esas presunciones se ajustan a un modelo o paradigma cultural para formar una única actitud o carácter".

Adicionalmente, Kilmann, Saxton y Serpa (1985) recomiendan acometer el estudio de los elementos que integran este tercer nivel de análisis cultural bajo una perspectiva histórica, señalando que "[...] analizar las presunciones requiere un examen de todas las decisiones y acciones previas [...]" (Kilmann, Saxton y Serpa, 1985:7). Tal perspectiva ofrece la ventaja de facilitar la comprensión de las presunciones básicas a partir de los propios orígenes de la organización en que comenzaron a gestarse.

Por otra parte, y con respecto al origen o proceso de generación de las presunciones, es necesario señalar que, tal y como habíamos adelantado, éste se produce como una continuación del propio proceso de generación de los valores corporativos. En efecto, las presunciones se van formando y afianzando a lo largo de los años a medida que la organización se enfrenta y soluciona sus problemas de adaptación externa e integración interna (Schein, 1988). Las decisiones y acciones a medida que repetidamente resuelven tales problemas se van legitimando quedando, con el tiempo, asentadas y covirtiéndose de esta forma en valores y, posteriormente, en postulados incuestionables que determinan las decisiones y acciones futuras de la empresa. Así, "Lo que al comienzo fue una hipótesis apoyada solamente por un presentimiento o un valor, llega gradualmente a ser entendida como una realidad" (Schein, 1988:33).

Este proceso, defendido por numerosos autores, provoca que los principios profundos que condujeron al éxito inicial de las empresas se cristalicen en presunciones para las generaciones posteriores. En definitiva, es este proceso el que determina que las presunciones se "vuelvan indiscutibles" (O'Toole, 1983:4), "se transformen en invisibles, inconscientes y habituales" (Daniel, 1989:14), "comunes a todos los miembros del grupo" (McClure, 1989:16). Sin embargo, en este proceso radican también los principales riesgos que debe sortear la organización para no poner en peligro su propia supervivencia. En efecto, la extrapolación de las soluciones pasadas para resolver los problemas futuros origina que la organización se introduzca en lo que Kilmann (1986) denomina "rutina de las presunciones". En

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

estas circunstancias "tales presunciones inconscientes pueden ciertamente distorsionar (N.T.: la interpretación de) los datos" (Schein, 1988:34).

La raíz de este grave peligro radica en la aceptación de las presunciones, por parte de los miembros de la organización, como elementos incuestionables que nunca son analizados y revisados, exponiéndose a una obsolescencia cierta a medida que el entorno evoluciona y cambia. Como consecuencia, aquellas presunciones que durante años fueron el origen de la resolución de muchos problemas en la organización pueden constituir en el futuro una barrera casi infranqueable que impida solventar los mismos (Kilmann, Saxton y Serpa, 1985).

A) Tipos de presunciones culturales.

Han sido muchos los autores que han intentado categorizar los diferentes tipos de presunciones. Dentro de estas aportaciones nos encontramos, en primer lugar, con la ofrecida por los científicos sociales americanos Parsons y Shils (1951) en su obra "*General Theory of Action*", en la que sostienen que todas las acciones humanas están determinadas por cinco variables conceptuadas como pares de alternativas:

1º) Afectividad versus neutralidad afectiva. Esta dimensión hace referencia a la espontaneidad admitida en los humanos, variando desde la gratificación natural e improvisada por el desarrollo de un comportamiento determinado hasta la represión de los impulsos.

2º) Orientación a sí mismo versus orientación hacia la colectividad. Determina el grado o medida en que los seres humanos construyen la realidad a partir de su propio interés y bienestar o del de la colectividad.

3º) Universalismo versus particularismo. Esta presunción explica la forma en que se adoptan decisiones y se actúa en las diferentes colectividades o grupos sociales, variando desde la aplicación sistemática de principios estándar hasta la consideración de las diferentes particularidades que cada situación lleva aparejada.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

4º) Atribución versus resultado. Bajo esta dimensión Parsons y Shils (1951) analizan los esquemas en función de los cuales los seres humanos juzgan a sus semejantes. Así, el primer extremo hace referencia al enjuiciamiento de una persona en función de lo que ella es, mientras que la segunda se fundamenta en las acciones y resultados que desarrolla.

5º) Especificidad versus prolijidad. Las relaciones entre los seres humanos son catalogadas en esta dimensión entre dos extremos opuestos, a saber, la limitación de las mismas a esferas específicas, por una parte, y la inexistencia de limitaciones previas en cuanto a la naturaleza de tales relaciones, por otra.

Otros científicos sociales americanos, Kluckhohn y Strodtbeck, publican en 1961 "*Variations in value orientations*" tras haber realizado un ambicioso estudio en cinco comunidades culturales. Las conclusiones de esta investigación permitieron a estos autores presentar las siguientes cinco dimensiones de las presunciones básicas:

1º) Orientación de la naturaleza humana, que recoge la concepción que los seres humanos tienen de sí mismos, oscilando entre la maldad, la neutralidad y la bondad.

2º) Orientación del hombre hacia la naturaleza, que estudia la relación de dominio, de armonía o de sumisión que se produce en las interacciones entre las personas pertenecientes a un grupo y el entorno externo.

3º) Orientación hacia el tiempo. Refleja en tres categorías, pasado, presente y futuro, las interpretaciones que el hombre realiza sobre la naturaleza y concepción del tiempo.

4º) Orientación hacia la actividad. Bajo esta presunción los humanos conciben su orientación hacia la tarea como ser, ser en transformación o hacer, que progresivamente indican niveles superiores de disposición al movimiento.

5º) Orientación relacional, que se fundamenta en las relaciones de los hombres entre sí y que puede adoptar tres formas, la lineal -jerárquica-, la colateral -orientadas al grupo- y la individualista.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Por otra parte, Schein realiza en 1985[8] una nueva aportación al campo, siendo su característica principal la propia procedencia, pues constituye la primera tipología de presunciones presentada por un investigador del campo de la dirección de empresas. No obstante, esta aportación está basada fundamentalmente en la teoría de Kluckhohn y Strodtbeck (1961), siendo ésta ricamente completada a partir de la propia experiencia de este autor, como él mismo reconoce: "Mi principal fuente es el estudio comparativo global de la cultura del sudoeste de los Estados Unidos hecho por Kluckhohn y Strodtbeck (1961). Con todo, las dimensiones que aquí discuto sólo reflejan parcialmente las dimensiones contempladas en ese estudio, dado que mi propia experiencia y observaciones me han sugerido nuevas dimensiones y modos alternativos para conceptualizar las dimensiones tratadas por Kluckhohn y Strodtbeck." (Schein, 1985:96).

Schein (1985) define las cinco dimensiones de presunciones planteadas por él a través de una sucesión de interrogantes a las que cada dimensión debe responder:

1º) Relación de la humanidad con la naturaleza. A nivel empresarial, ¿los miembros clave contemplan la relación de la empresa con su entorno como una relación de dominio, de sumisión, de armonía, de búsqueda del nicho apropiado, o algo similar?

2º) La naturaleza de la realidad y la verdad. ¿Qué reglas lingüísticas y de conducta definen lo que es y no es real, lo que es un «hecho», cómo debe determinarse en última instancia la verdad y si la verdad se «revela» o se «descubre»? ¿Cómo se entienden los conceptos básicos del tiempo y el espacio?

3º) La naturaleza del género humano. ¿Qué significa ser humano, y qué atributos se consideran intrínsecos o fundamentales? ¿La naturaleza humana es buena, mala o neutra? ¿Los seres humanos son o no perfectibles?

4º) La naturaleza de la actividad humana. ¿Qué actitud «conviene» a los seres humanos, con arreglo a las mencionadas presunciones acerca de la realidad, el entorno y la naturaleza humana: ser activos, pasivos, autárquicos, fatalistas, etc.? ¿Qué es trabajo y qué es juego?

[8] En la bibliografía de nuestro trabajo figura esta referencia con fecha 1988, que corresponde a una segunda edición traducida al castellano que es el manual que hemos consultado.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

5º) La naturaleza de las relaciones humanas. ¿Cuál se estima que es el modo «apropiado» de relación entre las personas, y de distribuir el poder y el amor? ¿La vida es cooperativa o competitiva; individualista, asociativa o comunal; se basa en la autoridad tradicional, en la ley, en el carisma, o en qué?

Finalmente, destacamos aquí la aportación de Dyer (1985) quien, después de revisar, entre otras, las aportaciones de Parsons y Shils (1951) y de Kluckhohn y Strodtbeck (1961), por una parte, y de analizar los resultados de su trabajo empírico, por otra, concluyó que existían cinco categorías de presunciones que presentaban la forma más útil de analizar los patrones de cambio cultural en las organizaciones:

1º) La naturaleza de las relaciones. Analiza si las interrelaciones entre los miembros de la organización son principalmente de naturaleza lineal, colateral o individualista.

2º) Naturaleza humana. Aborda el análisis de los rasgos innatos del hombre, siendo éstos considerados como seres básicamente buenos, malos o neutrales.

3º) La naturaleza de la verdad. Bajo esta perspectiva se analiza si lo «verdadero» es revelado por fuentes externas al grupo o al individuo o si, por el contrario, procede de un proceso de investigación y ensayo personal.

4º) El entorno. En esta categoría se integran todas aquellas ideas relacionadas con la interacción que se produce entre los humanos y la organización y si éstas se basan en una relación de armonía, dominio o control.

5º) Universalismo/Particularismo. Aborda los mecanismos de evaluación a través de los que se juzga la actuación de los seres humanos y establece si éstos deben ser evaluados por los mismos estándares o si se debe dar un trato preferencial a ciertos individuos.

En nuestro trabajo hemos optado por adoptar una tipología de presunciones fundamentada en la existencia de cinco dimensiones diferenciadas cuyo contenido se presenta en los subapartados siguientes que, si bien parten de una serie de hipótesis que ciertamente limitan la validez o universalidad de la teoría (véase tabla 1.6), han sido utilizadas exitosamente en diversas investigaciones

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

empíricas (Kluckhohn y Strodtbeck, 1961; Mohan, 1988; Daniel, 1989; McClure, 1989; Mitchell, 1989; Parker, 1989).

TABLA 1.6. LIMITACIONES DEL MODELO DE PRESUNCIONES.

Fuente: Elaboración propia a partir de Kluckhohn y Strodtbeck (1961) y Evan (1975).

(1) Existe un limitado número de problemas «comunes a los humanos» a los que se reducen o pueden reducirse cualquier otro más genérico, que pueden resumirse en las cuestiones siguientes:

* ¿Cuál es el carácter innato de la naturaleza humana?
* ¿Cuál es la relación del hombre con la naturaleza?
* ¿Cuál es el enfoque temporal, espacial y de la verdad en la vida del hombre?
* ¿Cuál es la modalidad de la actividad humana?
* ¿Cuál es el tipo de relación del hombre con las otras personas?

(2) Existe un limitado número de soluciones a los problemas «comunes a los humanos».

(3) Las variaciones en las presunciones de cualquier grupo humano se producen como consecuencia de la concurrencia de presunciones dominantes y variantes.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

A.1) Naturaleza de las relación con el entorno.

En todo grupo o colectivo humano existe una creencia sobre su posición en relación a la interacción que habitualmente mantiene con el entorno externo, en términos de control, armonía o sumisión a ese entorno (Kluckhohn y Strodtbeck, 1961; Evan, 1975; Schein, 1988; Daniel, 1989). Estas creencias determinarán definitivamente el tipo y manera en que se establecen tales relaciones de tal forma que, si lo que presume la empresa de sí misma en este nivel no concuerda con las realidades del entorno, antes o después tendrá la organización que hacer frente a un problema de supervivencia. En definitiva, "la salud empresarial [...] puede ser entendida como la habilidad de la empresa para juzgar con precisión sus presunciones iniciales sobre su relación con el entorno" (Schein, 1988:98).

Al objeto de establecer la naturaleza de la relación entre la organización y su entorno, es necesario estudiar las diferentes líneas de comunicación que se producen entre ambos. Así, con respecto a aspectos económicos, políticos, tecnológicos o socioculturales se pueden establecer posiciones diferenciadas. Una organización que financia una parte significativa de las actividades socioculturales de su zona geográfica puede disponer de ciertas prerrogativas en cuanto a las decisiones políticas que se adoptan en la misma -aperturas de nuevos locales, número de plantas admitidas por edificación, etc.- y, sin embargo, estar sometida a fuertes limitaciones económicas impuestas por la autoridad monetaria general. En tal sentido, la organización domina en cierta medida a su entorno pero, al mismo tiempo, está sometida a él.

Rosengren (1986) considera que en las interacciones entre la cultura y otros sistemas sociales -religión, política, arte, literatura, educación, ciencia, tecnología y economía- existen cuatro tipos diferenciados de relaciones, que nosotros extrapolamos a las que se producen entre los grupos o colectivos humanos y sus entornos, reflejados en el gráfico 1.6. Este autor considera que la cultura puede influir en otros sistemas sociales pero que éstos, a su vez, pueden también condicionar a la cultura. Así, combinando las posibles opciones, surgen cuatro tipos de interacciones definidas en los términos siguientes: (1) interdependencia, armonía o relaciones de dominio recíproco; (2) idealismo o relaciones basadas en el dominio de la organización sobre el entorno; (3) materialismo o relaciones en las que la organización está sometida al entorno; y (4) autonomía, interdependencia o relaciones basadas en el no ejercicio de influencia o control por ninguna de las partes.

Así entendida la naturaleza de la relación con el entorno, hemos de señalar que existen cuatro orientaciones posibles-interdependencia, idealismo, materialismo y autonomía- y no sólo tres -control, armonía, sumisión- como sostenía la doctrina revisada con respecto a la presunción que venimos abordando. Esta nueva clasificación nos ha permitido realizar una interpretación en mayor consonancia con la realidad de los resultados obtenidos en nuestro trabajo empírico, como se discutirá en el capítulo tres del presente trabajo.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

GRÁFICO 1.6. RELACIONES ENTRE LA ORGANIZACIÓN Y SU ENTORNO.

Fuente: Adaptado de Rosengren (1986)

		INFLUENCIA DEL ENTORNO SOBRE LA ORGANIZACIÓN	
		SI	NO
INFLUENCIA DE LA ORGANIZACIÓN SOBRE EL ENTORNO	SI	Interdependencia	Idealismo
	NO	Materialismo	Autonomía

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

A.2) Naturaleza de la relación con el tiempo.

Toda cultura posee presunciones en relación a la naturaleza y actitud frente al tiempo de las que se derivan importantes implicaciones respecto a la utilización y distribución del espacio, que además inciden en la forma en que los miembros de un grupo emprenden una acción, deciden cuál es la información pertinente y cuándo poseen la suficiente como para poder determinar el momento de actuar y lo que procede hacer.

Con respecto al primer elemento, el tiempo, existen dos dimensiones básicas diferenciadas, la primera, revelada por Kluckhohn y Strodtbeck (1961), hace referencia a la dirección del enfoque, que puede estar orientado hacia el pasado, el presente o el futuro. Bajo esta perspectiva, una organización determina el horizonte temporal a que extiende sus análisis, planificación de objetivos y actuaciones, así como la información que considera preferentemente cuando adopta sus decisiones -datos

históricos, información de la situación actual, resultados derivados de los análisis de las perspectivas de futuro, etc.-. En muchas organizaciones se produce una atención simultánea a las tres orientaciones, pero la relevancia o importancia concedida a cada una de ellas determina la orientación temporal de la misma.

La segunda dimensión relacionada con la presunción tiempo fue introducida por Schein (1988) y, a través de ella, se analiza la propia concepción básica del mismo que mantienen los miembros de una organización. Así, el tiempo puede ser considerado como una línea infinitamente divisible que puede ser seccionada en períodos independientes en los que sólo puede realizarse una única tarea -tiempo monocrónico-; esta visión está íntimamente relacionada con la eficacia y con el cumplimiento en el desarrollo de las actividades previstas para cada período programado. El tiempo, además, puede ser considerado como una línea indivisible en la que se realizan simultáneamente múltiples tareas -tiempo policrónico-, siendo definido en mayor medida por las actividades que se realizan en un determinado período más que por el tiempo empleado en ellas. Bajo esta última concepción señala Schein (1988) "las relaciones pueden ser más importantes que la eficiencia" (Schein, 1988:104).

Estas presunciones sobre el tiempo -monocrónico o policrónico- ejercen implicaciones sobre la distribución del espacio en las organizaciones. Así, las presunciones relativas al tiempo policrónico requieren espacios abiertos que faciliten el acceso cómodo de unos compañeros a otros al efecto de hacer viable el contacto y las relaciones reiteradas y prolongadas. El tiempo monocrónico, por otra parte, exige la subdivisión de los espacios en despachos o zonas individuales que faciliten la concentración de los empleados para ejecutar cada una de las tareas programadas para los distintos períodos de tiempo. Si una tarea no se desarrolla en tal momento, el tiempo que transcurrió se considera perdido, siendo imposible recuperar tal fracción.

Por otra parte, todo grupo desarrolla ciertas presunciones relativas a la dimensión del espacio que deben estar a disposición de cada miembro de la organización. Aplicando tales criterios, la distribución del espacio se convierte en un inequívoco símbolo jerárquico, tal y como señalamos al estudiar las manifestaciones físicas en el subapartado 1.2.1. del presente capítulo. Finalmente, señalar que estas presunciones están marcadamente relacionadas con las presunciones que todo grupo humano mantiene sobre la distribución del poder, tal y como comentaremos en líneas posteriores.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

A.3) Naturaleza humana.

Kluckhohn y Strodtbeck (1961) señalan que en algunos grupos sociales los seres humanos son considerados como personas buenas, en otros como malos y en otros como neutrales, es decir, susceptibles de comportarse de una u otra forma. Estas presunciones determinan cuáles son los instintos principales de los seres humanos y las conductas que deben ser consideradas inhumanas y, por extensión, las causas de expulsión del grupo (Schein, 1988). Adicionalmente, estos autores sostienen que junto a éstas, existen otras presunciones que valoran el grado o medida en que el hombre puede modificar esos rasgos y, en consecuencia, pasar de unas a otras orientaciones.

A nivel empresarial, sin embargo, estas orientaciones de la naturaleza humana se relacionan, más que con la bondad o malicia de sus actos, con la actitud de las personas hacia la empresa -contrarias versus favorables a la misma- y hacia el fundamento de la actividad productiva que realizan en la misma -vocación versus necesidad-. Por ello, y dadas las connotaciones peyorativas que a nuestro juicio encierran las expresiones «seres humanos buenos o malos», hemos preferido catalogar las orientaciones de esta presunción en términos de actitud positiva o negativa hacia la organización. Adicionalmente, obviaremos la discusión sobre la perfectibilidad o capacidad de modificación de estas características intrínsecas a los humanos ya que tal consideración depende más de la orientación o contenido de la presunción que de los propios rasgos de los seres humanos, es decir, depende en mayor medida de lo que las personas creen que sucede que de lo que realmente sucede.

Si la presunción naturaleza humana posee una orientación positiva hacia la organización, los individuos están automotivados, en disposición de dedicarse al trabajo por propia iniciativa, por lo que precisan que se les ofrezcan alternativas retadoras en las que puedan realizarse, siendo innecesario el ejercicio de controles formales. Asimismo, cuando esta presunción mantiene una orientación negativa hacia la organización, los miembros del grupo no disponen de una actitud favorable hacia el desarrollo de cualquier actividad productiva, considerándolas más una obligación indeseada que un verdadero estímulo. En estos casos, la presencia de controles formales se convierten en técnicas necesarias que ejerzan cierta presión sobre los individuos al objeto de que éstos cumplan con sus tareas (Daniel, 1989).

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Íntimamente ligada a esta presunción se encuentran las discusiones sobre las tipologías o niveles de motivación de los seres humanos. Así, las motivaciones sociales y de autorrealización constituyen el eje sobre el que gira la presunción naturaleza humana positiva hacia la organización mientras que cuando prevalecen en los humanos las motivaciones económico-racionales (subsistencia, seguridad, etc.) surge la orientación negativa de esta presunción .

A.4) Naturaleza de la actividad humana.

Kluckhohn y Strodtbeck (1961) señalan que las culturas poseen distintas presunciones sobre la manera de actuar que dependen, en gran medida, de sus presunciones sobre la naturaleza humana y sobre la relación que el grupo mantiene con su entorno. Así, en primer lugar, una orientación hacia la actividad en esta presunción está íntimamente vinculada hacia la presunción de dominio o control del entorno -idealismo- y hacia una orientación positiva en la presunción naturaleza de los humanos. Inversamente, una orientación hacia la pasividad está relacionada con la consideración de que la organización debe someterse a su entorno -materialismo- y a la consideración negativa de la actitud de las personas frente a la organización.

En referencia a estas dos orientaciones -activa y pasiva- Schein (1988) sostiene que la primera está centrada en el desarrollo y cumplimiento de las tareas, en la eficacia, en la búsqueda de relaciones e interacciones útiles con los semejantes que redunden en alianzas y redes de comunicación que favorezcan el desarrollo de las actividades. Asimismo, y en relación a las creencias sobre las relaciones entre el trabajo, la familia y los intereses personales -bajo la que se catalogan y anteponen unos aspectos a otros-, esta orientación prioriza el trabajo sobre el resto de los intereses individuales de sus miembros por lo que lleva aparejada, en muchas ocasiones, fuertes tensiones y estrés. La segunda, por el contrario, se centra fundamentalmente en los momentos específicos que se están viviendo, en las actividades de ocio y, en definitiva, en la relajación y propio bienestar individual. Los intereses familiares y personales se sitúan en un lugar relevante en la vida del individuo que, al aceptar su destino como definitivo e inmutable, se aferra a su capacidad para disfrutar el presente.

Estas posiciones antagónicas perfectamente diferenciadas en la teoría se combinan en una multiplicidad de formas en la realidad organizativa, tal y como ya hemos analizado respecto a otras

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

presunciones. En cualquier caso, el investigador debe intentar comprender cuáles son las tendencias más acentuadas que le permitan, con un nivel determinado de rigurosidad, determinar la orientación de la presunción.

A.5) Naturaleza de las relaciones humanas.

La naturaleza de las relaciones humanas responde al último de los problemas definidos por Kluckhohn y Strodtbeck (1961). Bajo esta presunción se encuadran dos dimensiones diferenciadas que definen "la forma en que deben relacionarse los individuos entre ellos para que el grupo sea seguro y acogedor" (Schein, 1988:113). La primera dimensión analiza la forma en que se distribuye dentro del grupo el poder, la influencia y la jerarquía, a través de tres orientaciones: (1) linealidad -destacan la jerarquía y la tradición como fundamento de la autoridad-, (2) democracia -resaltan la competitividad y el individualismo como medios de alcanzar el apoyo de los demás- y (3) colateralidad -fundamentado en que el grupo en sí mismo es más importante que cada uno de los individuos-.

Estas orientaciones sitúan en el centro de sus consideraciones el grado de participación que se estima apropiado en el sistema jerárquico de la empresa, así como el grado de absolutismo con el que se ejerce la autoridad. Así, la orientación lineal se caracteriza porque en ella se ejerce incuestionablemente la autoridad por parte de los directivos y, en muchos casos, los miembros de la organización se sienten disconformes y huirían de ella si pudiesen. La orientación democrática se caracteriza por un ejercicio moderadamente elevado de la autoridad, estando está legitimada por los propios miembros de la organización que participarán lo necesario o conveniente en función de las contraprestaciones que reciban. Finalmente, la orientación colateral se caracteriza porque en ella se delegan no sólo tareas y responsabilidades sino también la autoridad para adoptar decisiones, por lo que los miembros de la organización se encuentran moralmente comprometidos con la misma.

Esta presunción está ciertamente relacionada con las anteriores, así, si la naturaleza humana es considerada negativa hacia la organización, se establecerá una distribución del poder lineal, basado en la autoridad jerárquica que conduzca el comportamiento de los individuos dentro de los límites que marca el interés del grupo u organización. Por el contrario, en aquellos casos en los que la presunción naturaleza humana es positiva y solidaria con los intereses del grupo, esta presunción

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

puede tomar la orientación hacia la colateralidad, basada en la cooperación, participación, toma de decisiones conjuntas y trabajo en equipo.

La segunda dimensión de la presunción naturaleza de las relaciones humanas, por otra parte, analiza la forma en que se distribuye el amor, la intimidad y las relaciones entre compañeros de un mismo nivel jerárquico. Esta dimensión posee dos orientaciones, a saber: (1) vinculación profesional, que circunscribe las relaciones entre las personas al ámbito estrictamente laboral, en el que el compañerismo determina el grado de colaboración, comunicación y conflictividad en el trabajo; y (2) vinculación emocional, que destaca la existencia de relaciones que traspasan el campo estrictamente profesional, produciéndose una verdadera amistad que perdura fuera de las fronteras espaciales de la empresa y que extiende los tópicos de conversación de los estrictamente relacionados con el trabajo a aquellos otros más vinculados a los intereses y preocupaciones familiares, personales, culturales, etc..

B) La coherencia del modelo cultural.

"El último y quizá más difícil aspecto del análisis de las presunciones atañe a la forma en que llegan a constituirse en modelos o esquemas coherentes" (Schein, 1988:117). En efecto, una vez estudiadas cada una de las presunciones individualmente, es necesario abordar una tarea no menos ardua que consiste en encontrar el esquema que articula las distintas presunciones de la organización. Tal esquema debe revelar la existencia de series de presunciones compatibles y congruentes. Así, tal y como ya hemos señalado, se espera que si la naturaleza humana es considerada positiva, la presunción naturaleza de la actividad esté orientada hacia la acción, y viceversa. La concepción del modelo cultural, así entendida, es expresada por Daniel (1989:21) en los términos siguientes: "Los modelos reales de la cultura tienden a desarrollarse cuando existe un consenso entre los miembros del grupo con respecto a cada una de estas presunciones y cuando estos conjuntos de presunciones llegan a entrelazarse en esquemas coherentes y consistentes".

Un aspecto íntimamente ligado a los modelos culturales -series de presunciones interrelacionadas- hace referencia a la importancia que adquiere cada una de ellas individualmente dentro del citado modelo. Así, Parker (1989:11) señala que en cualquier análisis o diagnóstico de la cultura particular de una organización, "Sería útil conocer qué categorías de presunciones culturales influyen de forma

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

más fuerte en las percepciones de los individuos que presumiblemente determinan su comportamiento".

Kilmann (1986), en relación a estas consideraciones, presenta una clasificación de las presunciones en función de dos dimensiones: la probabilidad de que sean ciertas y su importancia (véase gráfico 1.7). La primera dimensión hace referencia a la seguridad de la presunción, es decir, a la probabilidad de que no sea obsoleta y que, como consecuencia, sus postulados no sean contraproducentes para la organización. La segunda dimensión, por otra parte, sostiene que existen determinadas presunciones que para un determinado grupo humano pueden ser tangenciales y que, incluso en el caso de que sean obsoletas o inciertas, no perjudican en gran medida a la organización dado que no influyen significativamente en las decisiones y acciones que se adoptan. Tales extremos han sido comprobados en nuestro trabajo empírico, en el que hemos sometido las diferentes presunciones encontradas a un análisis discriminante que reveló la distinta importancia que los miembros del colectivo analizado conferían a cada una de las presunciones que definían su modelo cultural.

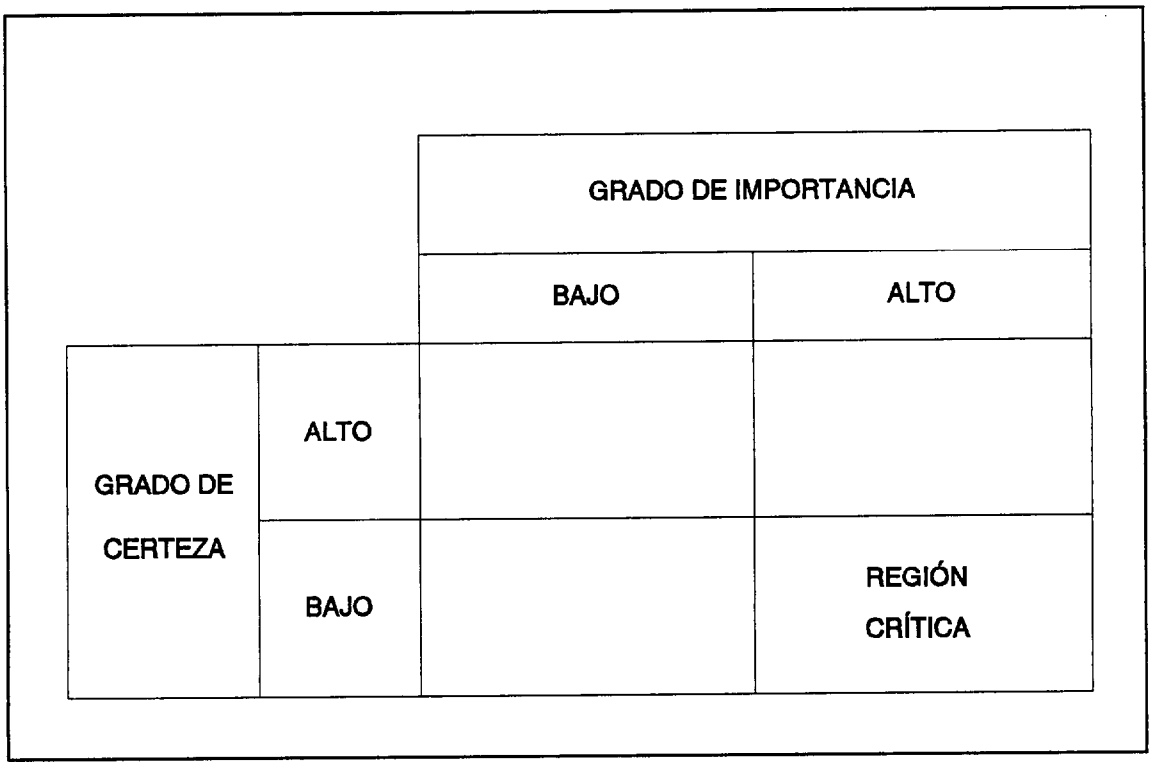
La primera combinación, presunciones ciertas y poco importantes, representa creencias ciertas prioritariamente triviales que tienen poca importancia para solventar los problemas de adaptación externa e integración interna a que hace frente la empresa. La segunda combinación, presunciones ciertas e importantes, incluyen aquellas creencias que están dirigiendo el comportamiento de la organización y de cada uno de sus empleados a través de una orientación adecuada. La tercera combinación, presunciones inciertas poco importantes, muestran creencias obsoletas, que no se corresponden con la realidad, pero que, al mismo tiempo, no son trascendentales en la adopción de decisiones, por lo que su contenido erróneo no perjudica notablemente al grupo. Finalmente, las presunciones inciertas e importantes, constituyen una región de creencias verdaderamente crítica, dado que son altamente consideradas por los miembros del grupo en la adopción de sus decisiones, pero que se basan en premisas inciertas por lo que están influyendo negativamente en la organización de una forma significativa.

En este punto, pues, debemos fundamentar la imperiosa necesidad de acometer estudios de diagnóstico cultural en contextos organizativos específicos que permitan analizar la coherencia y concordancia del modelo cultural con los imperativos de los entornos externos e internos. Estos procedimientos permitirán cuestionar las presunciones y constituirán, en definitiva, el punto de partida para la modificación de aquellas que estén afectando negativamente a las perspectivas de futuro de la organización.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

GRÁFICO 1.7. CLASIFICACIÓN DE LAS PRESUNCIONES.

Fuente: Adaptado de Kilmann (1986).



Finalmente, y dado que los entornos están en permanente evolución -produciéndose en ellos constantemente cambios caracterizados por ser cada vez cuantitativamente más numerosos y cualitativamente más novedosos-, la realidad varía incesantemente por lo que la actualización de tales presunciones debe ser paulatina y permanente. Como consecuencia, más que la realización de estudios puntuales distanciados temporalmente, que exijen fuertes transformaciones en las creencias contenidas en tales presunciones -tarea enormemente difícil-, consideramos que la organización debe realizar un seguimiento y cuidado permanente de tales presunciones, impulsando gradualmente aquellos cambios que sean consistentes con las tendencias de la realidad internacional, nacional, sectorial y funcional. En relación con estas ideas cobra especial importancia el concepto de estabilidad del modelo cultural de una organización que hace referencia a la permanencia o cambio del mismo a medida que transcurre el tiempo.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Muchos autores han enfatizado el papel crucial que juega el líder organizativo en el mantenimiento y cambio de un modelo cultural al considerar que el líder, al orientar a la organización bajo unos designios particulares, modela gradualmente la cultura de la misma (Cameron y Whetton, 1981; Schein, 1988; Mintzberg, 1988). Mohan (1988:26), teniendo presentes estas aportaciones, en su intento de operativizar el concepto de «estabilidad cultural» estableció los siguientes criterios: "En las organizaciones estables existe un liderazgo constante y unas políticas institucionales firmemente arraigadas. Las culturas organizativas inestables se producen en contextos donde se producen cambios de líderes que intentan una transformación masiva de estructuras y políticas". Con estos planteamientos seleccionó dos universidades de similar tamaño -medido en número de alumnos y extensión del campus-, que desarrollaban sus actividades en zonas geográficas próximas, impartían similares titulaciones y se diferenciaban únicamente porque una podía catalogarse como estable y la otra como inestable, bajo los criterios establecidos (liderazgo constante y estabilidad de políticas y estructuras). Sin embargo, las conclusiones de su trabajo fueron desalentadoras dado que mostraban resultados inversos a sus planteamientos: "los cálculos χ^2 revelaban la existencia de diferencias significativas en las orientaciones culturales para todas las dimensiones de la cultura estable y para tres de las cinco dimensiones de la cultura inestable" (Mohan, 1988:156).

A nuestro juicio, la calificación de estabilidad de la cultura organizativa sobre la base de los cambios que se producen a nivel de liderazgo, estructuras y políticas es errónea, dado que tales cambios pueden producirse dentro de los límites de un mismo modelo cultural. En este sentido Schein (1988:243) sostiene que, "Si se produce una crisis que aliente la necesidad de cambio, ese proceso de cambio comenzará a nivel de la estrategia, la estructura y los procedimientos", sin embargo, cuestiona la incidencia de la cultura en dicho proceso de cambio e incluso el hecho de que la propia cultura cambie en ese proceso. Finalmente, sus conclusiones son muy ilustrativas a este respecto: "[...] puede producirse un cambio considerable en las operaciones de una empresa, *sin que cambie en absoluto su modelo cultural*" (Schein, 1988:262). En consecuencia, en la presente investigación reservaremos la calificación de estabilidad o inestabilidad cultural a los resultados del análisis de la evolución del modelo cultural de la organización. Sólo si se observa a través de los análisis de los documentos escritos que no se ha producido un cambio en ninguna de las presunciones, estaremos en condiciones de afirmar que la cultura de la organización analizada es estable.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

1.3. LA SOCIALIZACIÓN DE LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN.

La comprensión de los procesos de transmisión cultural entre los miembros de una organización es sumamente importante, dado que a través de ellos se produce el necesario «ajuste» entre los individuos y las organizaciones[9]. Adicionalmente, las incorporaciones y despidos de empleados hacen que el estudio de la demografía del sistema cultural deba ser considerado junto a los propios procesos de socialización, al objeto de entender la forma en que las organizaciones mantienen sus culturas en el tiempo (Schein, 1990). Sin embargo, estas áreas temáticas no han encontrado el tratamiento necesario, no existiendo estudios que, bajo una perspectiva temporal, analicen los procesos por los que se transmiten los contenidos culturales que perpetúan la cultura en el tiempo. Harrison y Carroll (1991:552) advierten en sus escritos este extremo en los términos siguientes: "A pesar de los volúmenes que han sido escritos sobre la cultura organizativa, poca teoría o investigación ha examinado específicamente el proceso de transmisión cultural en el tiempo en escenarios organizativos formales".

El ajuste persona-organización, que se produce una vez transmitido el contenido de la cultura organizativa y éste ha sido asimilado y aceptado como propio por los miembros de la organización, genera innumerables ventajas para la organización ya que de él se deriva un afecto o estima más elevado del individuo hacia la organización, un mayor deseo de permanecer en ella, una mayor satisfacción por la propia labor desempeñada, etc. (O'Reilly, Chatman y Caldwell, 1991). Estos factores han ido progresivamente originando un interés creciente por parte de los académicos, de ahí que hayan iniciado el desarrollo de estudios más rigurosos encaminados a profundizar en la naturaleza de los procesos que permitan facilitar el desarrollo de este ajuste (Louis, 1980).

El estudio de los conceptos de socialización aportados por distintos autores ha revelado la existencia de consenso en torno a las ideas base que sostienen el término (véase tabla 1.7), y que nos permiten concretarlo en los aspectos siguientes: La socialización puede ser considerada como el proceso a través del cual las personas extrañas a la organización conocen e interiorizan los valores y

[9] El ajuste persona-organización es entendido en el sentido en que es definido por Chatman (1991:459): 'congruencia entre los esquemas de valores organizativos y los esquemas de valores de los individuos [...] que afectan a los comportamientos y actitudes de los individuos'.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

presunciones que definen su cultura e interpretan aquellas manifestaciones y acontecimientos que les permite actuar en las formas admitidas y desempeñar exitosamente los roles encomendados.

TABLA 1.7. CONCEPTO DE SOCIALIZACIÓN.

Fuente: Elaboración propia.

* "La socialización organizativa es el proceso por el que un individuo llega a apreciar los valores, capacidades y comportamientos esperados y el conocimiento social esencial para asumir un rol organizativo y para participar como un miembro de la organización" (Louis, 1980:229).

* "[...] los procesos por los que los individuos llegan a apreciar los valores eje de la organización, las capacidades relativas al rol y las misiones y esquemas de interpretación adecuados a la cultura local que no han sido adecuadamente explorados" (Louis, 1980:233; Stohl, 1986:233).

* "[...] la socialización organizativa es el proceso por el que los empleados son transformados de extraños a la organización en miembros participativos y eficaces" (Feldman, 1981:309).

* "[...] es el proceso por el que los individuos interiorizan las normas y valores de la cultura que los rodea" (Jones, 1983:314).

* "La socialización organizativa está compuesta de los métodos a través de los cuales los miembros aprenden los comportamientos, valores y normas adecuadas a sus posiciones dentro de la organización" (Brown, 1984:27).

* "La socialización es el proceso de aprendizaje y asimilación de los valores, normas, tradiciones y comportamientos de una organización con el fin de asumir un rol funcional" (Balazs, 1990:172).

* "La socialización organizativa es el proceso por el que un individuo llega a comprender los valores, capacidades, comportamientos esperados y el conocimiento social que son necesarios para asumir un rol organizativo y para participar como un miembro de la organización" (Chatman, 1991:462).

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Leavitt (1991), por otra parte, considera que la idea núcleo en torno a la que gira el concepto de socialización es "persuadir a las personas para que adopten las actitudes y creencias deseadas a través del ejemplo social, de la presión social y de la utilización de refuerzos positivos para los comportamientos «adecuados» y negativos o no-refuerzos para los comportamientos «inadecuados»" (Leavitt, 1991:140). En tal sentido, sostiene que otros términos que implícitamente contienen la idea de la «persuasión», tales como aculturación, lavado de cerebro, formación, manipulación, educación, etc., se convierten en sinónimos próximos del concepto de socialización. Algunos de estos términos, como por ejemplo, lavado de cerebro, pueden ser considerados extremos y fuera de contexto; no obstante, destacados autores los han mencionado en sus escritos en relación al término socialización. En tal sentido, Mintzberg (1988a) señalaba que las fuerzas chinas durante la guerra de Corea capturaban pilotos americanos y conseguían que, a través de estas técnicas -en su forma extrema de lavado de cerebro-, asumieran, interiorizaran y, finalmente, defendiesen la ideología comunista. En efecto, la socialización organizativa influye en los valores individuales (Chatman, 1991) originando en las personas no sólo una aceptación de los valores organizativos, sino también una progresiva modificación de sus propios valores que gradualmente se adaptan a los de la organización, produciéndose así el denominado ajuste individuo-organización.

A nivel organizativo se produce, en consecuencia, un fenómeno similar a los lavados de cerebro, aunque no en formas tan extremas. A través de los procesos de socialización la dirección de la empresa puede lograr que los empleados "estén más comprometidos, menos proclives a abandonar la empresa y más deseosos de realizar esfuerzos en nombre de la organización; adopten los valores organizativos como los suyos propios; sean más productivos y estén más satisfechos" (Clark y Bullis, 1992:1). Inversamente, cuánto menor sea el ajuste persona-organización, cuánto menor sea la congruencia entre los valores organizativos e individuales, menor conexión sentirá el personal hacia la organización: "una relación débil [...] entre los valores del individuo y aquellos de la organización es probable que conduzca a una reducción de la satisfacción en el trabajo, menor compromiso organizativo y menor *performance*" (Balazs, 1990:172).

Las empresas japonesas parecen haber sido pioneras en entender las ventajas derivadas de un exitoso proceso de socialización, tal y como revelan los estudios de Wilkins y Ouchi (1983), por ello, tienden a contratar empleados sin experiencia y a socializarlos intensivamente, con el fin de que acepten como propios las visiones y objetivos de las empresas. Estos autores, en línea con los trabajos precedentes de Ouchi (1980), consideran que no es necesario para estas organizaciones controlar el *performance*

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

o dirigir a sus empleados, ya que la inclinación natural de los empleados (socializados) es hacer lo que es mejor para sus empresas.

Por otra parte, Schein (1988) advierte del riesgo que corren las empresas cuando, embaucadas por las ventajas derivadas del ajuste individuo-organización, socializan en exceso a sus empleados, es decir, logran que estos lleguen a aprender y asumir cada detalle de la cultura emisora. En estos casos, "el resultado es un conformismo absoluto, lo que hace que la empresa pierda su capacidad innovadora o receptiva para con las nuevas demandas de su entorno" (Schein, 1988:58). En efecto, estos miembros sólo considerarán viable la realización de actividades que se ajusten plenamente a las presunciones tradicionales de la empresa. Clark y Bullis (1992), a su vez, denominan a este fenómeno sobre-socialización y advierten la extensión de tales peligros a otros colectivos ajenos a la organización, al afirmar que esta práctica "produce «hombres-organización» (y mujeres) que actúan como agentes de la organización en formas que pueden ser contrarias a sus propios intereses así como a los intereses de la sociedad" (Clark y Bullis, 1992:1). En definitiva, es necesario que los individuos alcancen un grado de ajuste intermedio, caracterizado porque "aprendan todas las presunciones clave de la organización pero que rechacen las periféricas, permitiendo así que el individuo sea creativo tanto con respecto a las tareas de la organización como en relación a la forma de actuar en la organización (rol de innovación)" (Schein, 1990:116).

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

1.3.1. EL CONTENIDO DE LA SOCIALIZACIÓN.

Antes de profundizar en los distintos contenidos que se transmiten en los procesos de socialización, es decir, en "lo que está siendo transmitido a los recién incorporados" (Louis, 1980:229), analizaremos dos aspectos íntimamente relacionados con los mismos, destacados por numerosos autores. En primer lugar, comentaremos la distinción existente entre socialización primaria, por una parte, recibida por todos los niños en sus respectivas sociedades, a través de las que aprenden y asumen los valores de las culturas locales y nacionales como consecuencia de la formación y presión que reciben de sus familiares, educadores, etc. y, por otra, la socialización secundaria, recibida por los adultos en el seno de las organizaciones a las que se incorporan. La socialización primaria, así entendida, hace referencia al conocimiento básico y general de las normas y habilidades adquiridas y transferidas en la primera fase de la vida, relacionadas con los roles y posiciones sociales, y está íntimamente unida a la cultura

social, que es relativamente común a todos los miembros de una sociedad. La socialización secundaria hace referencia, a su vez, a un conocimiento más específico de las normas y habilidades relacionadas con posiciones concretas en la estructura jerárquica dentro de la organización (Rosengren, 1986). Esta distinción es muy útil en tanto que permite entender cómo los procesos de socialización son más fáciles y sencillos cuando los individuos se incorporan en organizaciones fundadas en sus propias sociedades o comunidades respecto a aquéllos que deben adaptarse a valores organizativos pertenecientes a organizaciones procedentes de otros ámbitos regionales o nacionales que difieren notablemente de los valores sociales del lugar del que procede el individuo.

En segundo lugar, y también en relación al contenido de la socialización, conviene distinguir entre el aprendizaje y la enseñanza de roles y el aprendizaje y la enseñanza de la cultura propiamente dicha - creencias, valores, etc.- que algunos autores como Louis (1980), Feldman (1981) o Brown (1984) han denominado aprendizaje relativo al rol y aprendizaje relativo a la cultura, respectivamente. Este último autor considera que "el aprendizaje relativo al rol implica aprender aspectos del trabajo sobre el «cómo hacerlo», por ejemplo, obedecer a las influencias estructurales y tecnológicas de la organización. En cambio, la información cultural refleja la «personalidad» de la organización, incluyendo sus influencias relacionales" (Brown, 1984:27). Rosengren (1986), en relación a esta distinción, establece que el primer tipo de aprendizaje debe ser considerado como la socialización propiamente dicha, mientras que el segundo tipo debe ser denominado «aculturación», distinguiendo así la existencia de dos procesos en función del contenido que se transmite a través de cada uno de ellos.

En nuestro trabajo, siguiendo la tendencia general de la literatura, nos centraremos en la socialización secundaria, que es la que adquieren los individuos en la etapa de madurez de sus vidas en el contexto de organizaciones específicas, considerando globalmente bajo el término socialización -que utilizaremos como sinónimo de aculturación- tanto el aprendizaje del rol como el aprendizaje de la cultura, incidiendo en este último aspecto en tanto que es el que más influencia ejerce sobre el ajuste individuo-organización.

A través del proceso de socialización se transmiten, pues, dos contenidos diferenciados, aquel que está relacionado con el aprendizaje del rol y aquel que está vinculado al aprendizaje de la cultura. Con respecto al primero, el contenido está principalmente cargado de significados relacionados con lo que los miembros de la organización exigen del trabajo desempeñado por el recién incorporado y, por

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

tanto, se transmite la base de conocimientos necesaria para iniciar el desarrollo de la actividad, se comunica cuáles son las habilidades y capacidades que necesita desarrollar el recién incorporado para el desempeño de la tarea, se clarifican asimismo los incentivos y sanciones que se producirán como consecuencia de un *performance* positivo o negativo, se transmite la estrategia y misión global de la organización y, finalmente, se advierte de los roles o actuaciones que deben ser evitados con el fin de no incurrir en el riesgo de expulsión de la organización (Louis, 1980).

El aprendizaje relativo a la cultura, por otra parte, se transmite a través de contenidos que portan «la forma en que se hacen las cosas en la organización», las presunciones, valores y normas que son compartidas colectivamente y que son representadas más que habladas. Asimismo, este contenido ofrece al recién incorporado una definición de la situación actual de la organización y un esquema de interpretación de los acontecimientos que se producen diariamente que le permita responder a las acciones de forma válida y apropiada (Louis, 1980).

Los contenidos aquí comentados responden a aquellos que la organización desea inculcar en los recién incorporados al objeto de convertirlos en miembros de la organización. Sin embargo, no abordan, en medida alguna, lo que experimentan o reciben realmente los individuos en tales situaciones. Por ello, Bullis y Bach (1989b) y Clark y Bullis (1992) realizaron sendas investigaciones al objeto de averiguar, bajo la perspectiva de los recién incorporados, los contenidos recibidos que ciertamente provocan cambios en el grado o medida de su ajuste con la organización. Como resultado de estas investigaciones, Bullis y Bach (1989b) encontraron más de una decena de puntos diferentes que no sólo incrementaban sino que también reducían el grado de ajuste, y que nosotros resumimos en los párrafos siguientes:

1º) Instalación. Hace referencia al establecimiento del territorio o espacio físico dentro de la organización, así como a familiarizarse con el entorno donde se encuentra la organización (recibir la llave de tu oficina, tener un apartado de correos, tarjetas de la empresa con tu nombre impreso, etc).

2º) Asentamiento. Se produce cuando se generan las actuaciones rutinarias en el recién incorporado, lo que le hace sentir más seguro en el desempeño de sus tareas.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

3º) Socialización. Se produce cuando el recién incorporado mantiene diálogos espontáneos e informales con compañeros y jefes fuera del entorno laboral (ir de copas, contar chistes, chismorrear, excursiones, etc.).

4º) Sentido de comunidad. Hace referencia a un estado emocional que se produce cuando el recién llegado es incorporado como miembro de una comunidad (declaraciones públicas o privadas, escritas u orales en las que se enfatiza la palabra «nosotros» más que yo o ustedes).

5º) Recibir reconocimiento informal. Cualquier indicador de un *feedback* positivo por el desarrollo de una actuación, con independencia de su procedencia -compañeros o jefes-, genera un importante avance en el grado de ajuste.

6º) Lograr un reconocimiento formal. A diferencia del anterior, este reconocimiento supone la recepción de un premio o felicitación por parte de la organización generando un sentimiento de mayor fuerza que el anterior.

7º) Vencer los obstáculos formales e informales. Superar distintos problemas o escollos informales que se interpongan en el desarrollo habitual de la actividad provoca un sentimiento de satisfacción que incrementa positivamente el grado de ajuste.

8º) Representar a la organización. La asunción de responsabilidades que supongan, de alguna manera, representar los objetivos o intereses de la organización fuera de la misma constituye un punto extremadamente positivo en relación con el grado de ajuste del individuo.

9º) Desacuerdo. Se produce cuando los valores transmitidos por la organización no coinciden con los valores individuales del recién incorporado y éste lo percibe así.

10º) Autoprotección. Constituyen comportamientos internos efectuados conscientemente por los recién incorporados, al efecto de evitar ser «absorbidos» por la cultura receptora.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

11º) Escape. Hace referencia a la aceptación de objetivos específicos externos a la organización, tales como el desarrollo de otras actividades profesionales, deportivas, familiares, sociales o políticas que lleguen a significar para el individuo más que los propios objetivos de la organización.

Finalmente, y en relación a la distinción establecida entre aprendizaje del rol y aprendizaje cultural, estos autores señalan que algunos de estos puntos, como instalarse o asentarse, están íntimamente asociados a la función de asumir el rol-; mientras que otros como socialización o sentido de comunidad están más vinculados a los procesos de aprendizaje de los valores y normas culturales.

1.3.2. EL PROCESO DE SOCIALIZACIÓN.

Los académicos han estudiado el proceso de socialización y han sugerido, con relativa frecuencia, la existencia de modelos etápicos con el fin de esclarecer y conceptualizar la forma en que se desarrollan en el tiempo tales procesos (Buchanan II, 1974; Feldman, 1981; Jones, 1983a; Raelin, 1986). Los modelos sugeridos por estos autores incorporan de tres a seis etapas a través de las cuales se desarrolla el proceso de socialización organizativa. A medida que transcurren, los individuos progresivamente se van transformando de «extraños» a la organización en «miembros plenos» de la misma. En general, estos procesos transcurren desde una primera fase o estadio en el que se incorporan a la organización los individuos con un conjunto más o menos claro de expectativas previas acompañadas de una gran incertidumbre, hasta un estadio final en el que han aprendido la forma correcta de desarrollar su trabajo, de adoptar los roles adecuados y, finalmente, la exactitud o veracidad de cada una de sus expectativas previas.

Sin embargo, existe una corriente paralela de investigación, que admite que la socialización no debe ser considerada como un proceso que afecta exclusivamente a los miembros recién incorporados a las organizaciones (Raelin, 1986). Así, Brown (1984) reconoce que "aunque sus formas más dramáticas se dan normalmente en los primeros meses de empleo, la socialización se desarrolla a través de toda la vida en la organización [...]" (Brown, 1984:27). Asimismo, Clark y Bullis (1992) consideran que un aspecto importante de la teoría expuesta por Jablin (1986, 1987) es que la socialización no es un proceso relevante sólo para los recién incorporados. Estos autores consideran que la socialización "es

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

un conjunto complejo de procesos continuos que perduran hasta que los empleados abandonan la organización" (Clark y Bullis, 1992:2).

La investigación realizada en el campo, no obstante, se ha orientado principalmente hacia la primera fase del vínculo o relación de los individuos con la organización, que ha sido denominada "fase de encuentro organizativo" (Brown, 1984; Jablin, 1986), limitándose así considerablemente las posibilidades de comprensión de los resultados organizativos que se derivan de una socialización continua. Estos resultados se concretan en el grado o medida de orientación hacia el rol, compromiso o identificación organizativa (Allen y Meyer, 1990) y ajuste individuo-organización (Chatman, 1991). Sin embargo, Clark y Bullis (1992) advierten que estos «resultados» sólo pueden ser considerados como tales en el sentido de que proceden o son consecuencia de los procesos de socialización y advierten que "sería un error asumir que cualquiera de estos resultados son estables [...] la socialización continúa a través de toda la duración del empleo" (Clark y Bullis, 1992:2). En definitiva, los estudios de la socialización no deberían estar limitados exclusivamente a los períodos de entrada de los nuevos empleados, siendo necesario el desarrollo de nuevas investigaciones que consideren como fundamento la visión dinámica y continua del proceso de socialización y, como consecuencia, de sus resultados.

Finalmente, una última crítica que se realiza sobre estos modelos de estadios o fases del proceso de socialización es que toman como punto de partida un proceso de «cambio hacia» o de «adaptación a» una nueva situación e ignoran completamente que el nuevo miembro de una organización puede proceder de otra lo que exigiría el desarrollo de un proceso de «abandono de» un rol y una cultura organizativa anterior. En esta línea de razonamiento, Louis (1980:231) advierte que "los escritos sugieren que el proceso de cambio «a partir de» tiene un impacto significativo sobre el éxito del proceso de «cambio hacia»", queriendo expresar que sin realizar una labor preliminar de abandono del modelo cultural anterior, peligra el éxito del nuevo proceso de socialización.

No obstante, a pesar de estas consideraciones, existe un notable acuerdo sobre la aportación que los modelos de fases han realizado al campo de la socialización, ya que han permitido llegar a conocer y comprender la progresiva adaptación que sufre todo individuo que se incorpora a una nueva organización. A continuación, pues, presentaremos los modelos de fases expuestos por Buchanan II (1974), Louis (1980) y Feldman (1981), que han constituido el punto de partida de los estudios que

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

con posterioridad se han realizado. Estos tres modelos se caracterizan por presentar procesos de socialización constituidos por tres fases o etapas, cuyo contenido expondremos en las líneas siguientes.

Buchanan II (1974) elaboró una teoría sobre el proceso de socialización de los nuevos directivos que se incorporan a una organización y sostiene que a lo largo del primer año de permanencia en la misma se desarrolla una primera fase que él denomina «etapa de formación e iniciación básica». Esta etapa constituye, bajo su punto de vista, la más crítica para el nuevo miembro y está dominada por sentimientos de seguridad: conseguir establecerse y ser aceptado por la organización, demostrar que puede aprender y adaptarse a las exigencias del nuevo entorno, etc. En esta etapa la interacción con directivos veteranos es una forma fundamental por la que los nuevos miembros absorben las sutilezas de la cultura organizativa. El segundo estadio de este proceso se desarrolla entre el segundo y cuarto año de permanencia en la organización y es denominado «etapa de *performance*», caracterizándose su aparición por un cambio en el énfasis del interés de los nuevos directivos que pasa de la seguridad, a una preocupación por el logro. La principal influencia en esta etapa, caracterizada por el deseo del nuevo directivo de recibir un reconocimiento por su correcta actuación, será aquella que refuerce el sentimiento de que él está haciendo una contribución real, que está portando con éxito su propio peso o responsabilidad. Finalmente, a partir del quinto año se inicia la «etapa de resultado» del proceso de socialización, caracterizado por el paso de las fases formativas a una fase de madurez.

Louis (1980), por otra parte, defiende la existencia de tres estadios en todo proceso de socialización a los que denomina «socialización anticipadora», «encuentro» y «adaptación». La primera de estas etapas se desarrolla en el período de tiempo previo a la incorporación del nuevo miembro, siendo éste aún externo a la organización. En esta fase, el nuevo miembro desarrolla en su imaginación expectativas sobre lo que será su vida dentro de la organización, pero estas expectativas deben ser catalogadas de irreales dado que responden únicamente a aspiraciones del individuo. Posteriormente, cuando se produce la incorporación del nuevo miembro a la organización comienza a desarrollarse la fase de encuentro, en la que el nuevo miembro tiene la oportunidad de contrastar todas y cada una de las expectativas previas, produciéndose así lo que Louis (1980) denomina el «shock de la realidad». Esta etapa se extiende desde el momento inicial de entrada a la organización hasta los seis o diez primeros meses de trabajo. Finalmente, el nuevo miembro se convierte en un interno en la tercera fase del proceso, «la etapa de adaptación», que Louis (1980) considera más como un estado final que como una etapa propiamente dicha. Este proceso de adaptación final se produce a medida que se concede autonomía, se delegan responsabilidades y se confía información reservada al nuevo miembro,

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

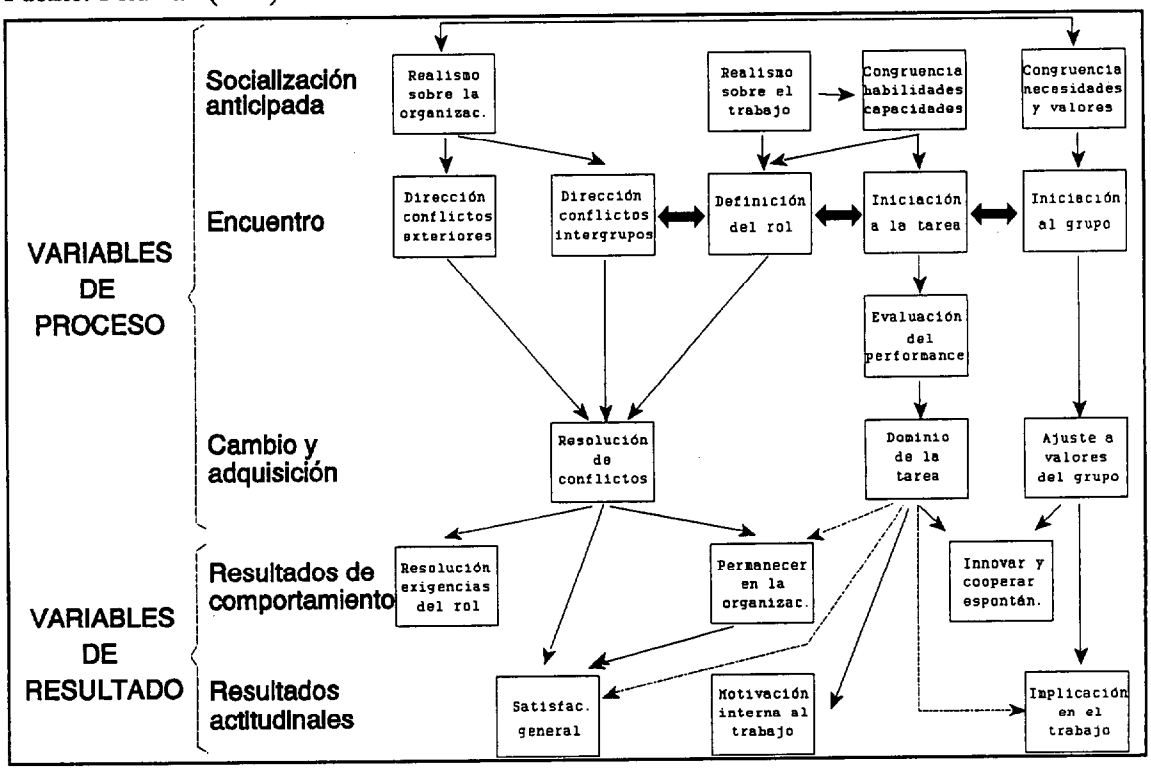
así como a medida que se le concede el privilegio de representar a la organización o se solicita que aconseje o apoye a otros miembros.

El modelo propuesto por Feldman (1981), tal y como habíamos adelantado, defiende también la existencia de tres fases o etapas, que guardan estrecha sincronía con las propuestas por Louis (1980). Así, a la fase inicial de «socialización anticipadora» que se desarrolla fuera de la organización, le sigue la etapa de «encuentro» en la que se produce el primer contacto real del nuevo miembro con la organización. Posteriormente, en la fase tercera denominada «cambio y adquisición», se producen los cambios duraderos a largo plazo: los nuevos empleados dominan las habilidades exigidas por sus trabajos, ejecutan exitosamente sus nuevos roles y se ajustan satisfactoriamente a los valores y normas de su grupo de trabajo. La aportación principal de Feldman (1981) consiste en asociar a su modelo una serie de variables que reflejan la medida en que un individuo está concluyendo exitosamente las etapas del proceso de socialización -variables proceso- y una segunda serie de variables que miden los resultados de tal proceso -variables resultado- (véase gráfico 1.8). Las variables procesos asociadas a cada una de las etapas del proceso de socialización son definidas por Feldman (1981) en los términos siguientes:

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

GRÁFICO 1.8. EL MODELO DE SOCIALIZACIÓN DE FELDMAN (1981).

Fuente: Feldman (1981).



1º) Etapa de socialización anticipadora.

* Realismo sobre la organización. Una imagen completa y precisa de cómo son realmente los objetivos y el clima de la organización.

* Realismo sobre el trabajo. Una imagen completa y precisa de lo que supondrán las nuevas obligaciones.

* Congruencia de habilidades y capacidades. Las habilidades y capacidades apropiadas para desarrollar exitosamente las tareas asignadas.

* Congruencia de las necesidades y valores. Compartir los valores de la nueva organización y tener necesidades personales que puedan ser desarrolladas en la organización.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

2º) Etapa de encuentro.

* Dirección de los conflictos de la vida exterior. Progresar al resolver los conflictos entre la vida personal y la vida del trabajo.

* Dirección de los conflictos intergrupo. Progresar al resolver los conflictos entre las exigencias del grupo de uno y las de otros grupos de la organización.

* Definición del rol. Clarificación del rol de uno dentro del grupo de trabajo, decidiendo sobre los deberes del trabajo, prioridades y distribución del tiempo entre las tareas.

* Iniciación a la tarea. Aprendizaje de nuevas tareas en el trabajo.

* Iniciación al grupo. Establecimiento de nuevas relaciones interpersonales y aprendizaje de las normas del grupo.

3º) Etapa de cambio y adquisición.

* Resolución de conflictos. Coincidir implícita o explícitamente con el grupo de trabajo sobre las tareas a desarrollar y sobre las prioridades y distribución del tiempo.

* Dominio de la tarea. Aprendizaje de las tareas del nuevo trabajo, así como ganar la propia confianza y alcanzar niveles de *performance* que consistentemente sean positivos..

* Ajuste a las normas y valores del grupo. Llegar a sentirse a gusto y en confianza con los compañeros, comprender las normas y valores del grupo y conseguir un ajuste satisfactorio hacia la cultura del grupo.

Asimismo, con repecto a las variables resultado, Feldman (1981) distingue la existencia de dos tipos de variables, aquellas que miden los progresos en los comportamientos de los individuos sometidos a procesos de socialización y aquellas que valoran los progresos actitudinales.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

1º) Resultados de comportamiento.

* Llevar a cabo las misiones del rol de forma segura.

* Permanecer en la organización.

* Innovar y cooperar espontáneamente para alcanzar los objetivos organizativos.

2º) Resultados actitudinales o afectivos.

* Satisfacción general. Medida global de la satisfacción del empleado con su trabajo.

* Motivación interna hacia el trabajo. Medida de la propia motivación para actuar con eficiencia en el trabajo.

* Implicación en el puesto de trabajo. Compromiso e identificación con el puesto de trabajo.

En el modelo propuesto por Feldman (1981) las variables de las fases primera y segunda influyen en determinadas variables de la fase tres -cambio y adquisición-. A su vez, cada una de estas variables de cambio y adquisición reflejan las distintas visiones de la socialización organizativa -aprendizaje del rol y aprendizaje cultural- y están, en consecuencia, ligadas a distintas variables de resultado, tal y como se muestra en el diagrama de flujos mostrado en el gráfico 1.8.

Como ha podido observarse al analizar las líneas precedentes, no existe un acuerdo entre los distintos autores sobre el contenido de cada una de las etapas del proceso de socialización, así como sobre la duración temporal de las mismas. A este respecto, Bullis y Bach (1989b) señalan que "aunque existe colectivamente cierta incertidumbre en relación a los esquemas específicos de tiempo, los investigadores han realizado estudios significativos para medir la duración de las fases específicas de la socialización" (Bullis y Bach, 1989b:274). Sin embargo, a pesar de las discrepancias existentes, existe un fuerte acuerdo en estos modelos respecto al carácter progresivo y creciente del grado de ajuste individuo-organización, sin considerar o establecer que a lo largo de la vida de la relación entre estas partes, el grado de ajuste puede sufrir notables variaciones tanto positivas como negativas.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Por otra parte, y dado que el individuo desarrolla un papel activo en los procesos de socialización, como ya se ha señalado anteriormente, analizaremos el papel que juega el recién incorporado en las distintas fases de los mismos. Con este objetivo, autores como Louis (1980) y Jones (1983) han realizado estudios minuciosos de las distintas experiencias y *shocks* que el nuevo miembro experimenta a medida que es sometido a este proceso. Así, en la fase de entrada o encuentro, el recién incorporado experimenta en primer lugar un cambio, entendido como evidencias comprobables de diferencias respecto a una situación anterior -nueva ubicación, número de teléfono, salario, descripción del trabajo, etc.-. En segundo lugar, el nuevo miembro experimenta el contraste, que es advertido únicamente por él en aquellos casos en que note diferencias significativas entre el nuevo y el anterior escenario -existencia de flores en los despachos y pasillos, ausencia de ventanas, proliferación de tabiques y puertas cerradas, etc.- La tercera y última característica que afecta a la experiencia de los nuevos miembros en el momento de su entrada en la organización es la sorpresa que se produce como consecuencia de las divergencias encontradas entre las expectativas previas, imaginadas por el individuo, y las reales, que se descubren una vez incorporado a la organización.

Por otra parte, en relación a la fase de adaptación o toma de sentido del proceso de socialización, Louis (1980) analiza también las experiencias que vive el nuevo miembro. Así, señala que, en primer lugar, se produce un pensamiento «consciente» de «hacer frente a», que permite al individuo comprender, afrontar y resolver las experiencias vividas en la etapa de entrada, en contraste al pensamiento «inconsciente» o autómata que rige y dirige la mayoría de la actuaciones rutinarias de los humanos. En este sentido, Louis (1980) sostiene que "el pensamiento consciente es provocado cuando se siente algo «fuera de lo ordinario»" (Louis, 1980:239). En segundo lugar, el nuevo miembro debe hacer uso de la interpretación al objeto de atribuir un determinado significado a cada una de las sorpresas que experimenta como consecuencia de las discrepancias existentes entre las expectativas previas y la realidad organizativa, así como modificar y actualizar sus expectativas al objeto de adaptarlas a tal realidad para que se conviertan en buenos predictores de las experiencias futuras. No obstante, estas interpretaciones, a través de las que se confiere sentido a cada uno de los acontecimientos y situaciones que se producen en la organización, exigen dos *inputs* importantes de los que carece el nuevo miembro por su condición de recién incorporado, a saber: (1) los esquemas locales de interpretación -la forma en que habitualmente se interpretan las sorpresas en esa organización específica- y (2) las interpretaciones de los otros, que permite comparar las propias percepciones y atribuciones de sentido con las de los compañeros al objeto de consolidar y verificar la propia interpretación. En definitiva, el nuevo miembro, en la mayoría de los casos, puede realizar

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

interpretaciones erróneas de las sorpresas, que le llevarán, posteriormente, a enfrentarse a nuevas sorpresas, hasta que gradualmente vaya obteniendo los *inputs* necesarios para realizar las interpretaciones correctamente.

Adicionalmente a las propias experiencias específicas que los recién incorporados viven al someterse al proceso de socialización, sus percepciones sobre las prácticas de socialización que está ejerciendo la dirección de la empresa influyen en el ajuste persona-organización. Así, Caldwell, Chatman y O'Reilly (1990) advierten que la investigación realizada en el campo muestra que los nuevos miembros de una organización llegan a estar más comprometidos con los valores organizativos cuando perciben que la dirección desarrolla prácticas de socialización intensivas. Estas conclusiones son corroboradas en el trabajo posterior de Chatman (1991) que afirma que "cuanto más rigurosamente intenta una organización influir en sus miembros, más similares llegan a ser los valores de los miembros con los de la organización, ya que la socialización efectiva inspira a los individuos a pensar y actuar de acuerdo con los intereses de la organización" (Chatman, 1991:462). En definitiva, parece existir una relación directa entre el grado de percepción de los nuevos miembros del interés manifestado por sus directivos para que se intengren y ajusten a los valores de la organización y el grado o medida en que interiorizan tales valores.

Antes de finalizar el presente subapartado, quisiéramos señalar las conclusiones de los trabajos de Bullis y Bach (1989b) respecto a la relación existente entre el contenido de la socialización y las distintas fases o etapas del proceso. Estos autores desarrollaron una investigación empírica en la que analizaban si existían contenidos específicos de socialización que se reiteraran en determinadas fases del proceso o si, por el contrario, ambas variables presentaban comportamientos independientes. Los resultados de sus trabajos mostraron que los contenidos de la socialización -estudiados a través de los puntos señalados en el apartado 1.3.1- se repetían con similar frecuencia en las distintas fases o estadios del proceso, no asociándose a períodos concretos. Únicamente los puntos decisivos **socialización** y **reconocimiento formal** se producían con una frecuencia significativamente superior en el primer y segundo período de tiempo, respectivamente.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

1.3.3. LA INFLUENCIA DE LAS MANIFESTACIONES.

Destacados autores han prestado atención especial al estudio del papel que juega la propia cultura organizativa en las distintas fases de los procesos de socialización (Smircich, 1983; Mohan, 1988), así como a las importantes funciones que desempeñan, en particular, cada una de las diferentes manifestaciones que conforman el primer nivel de análisis cultural en tales procesos (Mangham y Fineman, 1983; Pondy, 1983; Trice y Beyer, 1984; Deal y Kennedy, 1985; Shrivastava, 1985; Schein, 1988; Gorman, 1989).

El análisis de la influencia de la cultura organizativa, a través de sus manifestaciones visibles, en el desarrollo de los procesos de socialización puede ser estudiado a partir de las experiencias a que hacen frente los individuos que están sometidos a tales procesos. Así, tomando como punto de referencia el proceso de socialización definido por Louis (1980), expuesto anteriormente, analizaremos las funciones que cada una de las manifestaciones culturales -físicas, verbales, personales, de comportamiento e impositivas- ejercen sobre las distintas experiencias de los individuos en las distintas fases del proceso.

El recién incorporado, cuando se introduce en la organización, detecta una serie de cambios y contrastes como consecuencia de las características físicas del nuevo entorno en el que se encuentra. En efecto, en esta primera fase del proceso de socialización, denominada por numerosos autores como estadio de encuentro, porque en ella, como ya habíamos adelantado, se establece el primer contacto real entre el nuevo miembro y el entorno organizativo, las manifestaciones físicas desempeñan una importante función al transmitir cuantiosa información sobre la «forma en que se hacen las cosas en esta organización». El predominio de tabiques o zonas diáfanas, el hecho de que las puertas de los directivos de determinados niveles jerárquicos estén abiertas, la existencia de ventanas con vistas panorámicas, el cuidado de las instalaciones y, en general, cuantas características definen el nuevo espacio físico, constituyen imágenes visuales que ofrecen al recién incorporado una primera visión del tipo de organización a la que se ha vinculado. En definitiva, las manifestaciones físicas informan al nuevo miembro de muchos rasgos distintivos de la cultura de la nueva organización, facilitando así, desde el momento de su primer contacto con la misma, su introducción en el nuevo entorno cultural (Leal Millán, 1987; Schein, 1988).

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Posteriormente, y en esta misma fase o estadio de encuentro, las manifestaciones de comportamiento -ritos, rituales y ceremonias- desarrollan importantes funciones, tal y como destacan autores como Louis (1980), Mangham y Fineman (1983), Trice y Beyer (1984), Deal y Kennedy (1985) o Gorman (1989) que revelan, en sus tipologías sobre estos elementos culturales, la existencia de rituales específicos dirigidos a facilitar los procesos de interpretación que permiten a los recién incorporados dotar de sentido a las sorpresas.

Los rituales constituyen, en líneas generales, actos simbólicos que, con su celebración, facilitan la transmisión de los rasgos culturales de la organización, dotando así de esquemas de interpretación a los nuevos miembros que, bajo sus consideraciones, comprenden y asimilan, en mayor medida, la cultura organizativa. Por otra parte, y desde un punto de vista más específico, la existencia de rituales de despedida, transición e integración, permiten a la dirección de la empresa celebrar actos en los que de forma pública y abierta se comunica el abandono o despedida de determinados valores, la transición hacia otros nuevos y la integración en el grupo de los nuevos miembros. Adicionalmente, y como consecuencia de las interacciones que se producen entre los participantes en tales actos, se establecen vínculos y afectos entre empleados antiguos y nuevos, siendo aceptados estos últimos en calidad de compañeros, y conformándose nuevamente el grupo como un único colectivo humano.

Las manifestaciones personales, por otra parte, encarnadas en las figuras de los directivos y los héroes, juegan también un papel fundamental en el desarrollo de los procesos de socialización, ya que transmiten, adicionalmente a la información cultural, las características de las actuaciones relacionadas con el aprendizaje del rol. Gorman (1989) señala a este respecto que los directivos y los héroes ofrecen modelos de rol a la organización, ejemplarizando con sus actuaciones las acciones y comportamientos que son deseables dentro de la misma.

Las manifestaciones impositivas, a través de las conductas regidas por las reglas y normas de comportamiento, facilitan el conocimiento y comprensión, por parte de los nuevos miembros, de los comportamientos y actitudes que son exigidos dentro de la organización. En este sentido, las normas de comportamiento influyen tanto en el aprendizaje del rol como en el aprendizaje cultural (Deal y Kennedy, 1985) y ofrecen a los nuevos miembros parámetros concretos en los que basar las conductas derivadas de las distintas interpretaciones que realicen sobre los acontecimientos que se producen en la organización.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Finalmente, las manifestaciones verbales -red de información, contenidos de la información transmitida (historias, leyendas, mitos) y personajes que intervienen en la red- influyen significativamente en la etapa final del proceso de socialización ya que a través de la red de información no sólo se transmite información sino que, adicionalmente, los personajes que intervienen en la misma interpretan el significado de tal información, así como los valores y mensajes implícitos que lleva aparejada (Pondy, 1983; Deal y Kennedy, 1985; Shrivastava, 1985).

En las primeras fases de permanencia en la organización, el recién incorporado es normalmente situado en un lugar periférico de esta red, careciendo, en consecuencia, de los esquemas de interpretación y de las opiniones de los miembros antiguos en el proceso de dotar de sentido a los distintos acontecimientos que se producen. En consecuencia, estos nuevos miembros hierran al interpretar las sorpresas y, en momentos posteriores, deberán reinterpretarlas. Progresivamente, a medida que los empleados antiguos van aceptando a los nuevos miembros, éstos se irán introduciendo en la red cultural de información y estarán en disposición de asimilar los *inputs* necesarios para realizar exitosamente las interpretaciones.

Las historias -narraciones de secuencias de acontecimientos con un importante contenido simbólico- que se transmiten a través de la red cultural, por otra parte, juegan un papel fundamental en la socialización de los individuos al ofrecer una descripción de cómo es la organización y la vida que se desarrolla dentro de la misma. Brown (1984) realizó una investigación en la que entrevistó a 65 miembros de una organización al objeto de descubrir la forma en que la narración de las historias se utilizaba como un artilugio para dotar de sentido a las sorpresas en los procesos de socialización. Específicamente la investigación se centró en descubrir la forma en que el uso, el contenido y las funciones de las historias desempeñaban funciones en cada uno de los estadios del proceso de socialización. Al objeto de entender las conclusiones derivadas de este trabajo, es necesario repasar brevemente la tabla 1.8, en la que se muestra los contenidos teóricos de los que parte este autor.

En primer lugar, y en relación a la forma de la historia, las conclusiones de Brown (1984) son realmente ilustrativas. En las dos primeras etapas del proceso de socialización -«entrada» y «encuentro»-los nuevos miembros confiaban preferentemente en historias específicas mientras que en

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

la fase de «dirección del rol»[10], adicionalmente a estas historias, utilizaban las específicas con moraleja. Este hecho es explicado por Brown (1984) en los términos siguientes: "[...] los individuos de la etapa de «dirección del rol» llegan a conocer de forma creciente los valores de la organización y están en disposición de asociar los acontecimientos a esos valores específicos" (Brown, 1984:32). En efecto, estos miembros más que utilizar en sus procesos de interpretación secuencias de sucesos sencillos, fueron capaces de enlazar tales acontecimientos particulares y conectarlos, de forma global, con la cultura de la organización. Finalmente, los miembros en el último estadio -estabilidad- utilizaron preferentemente las historias agregadas ya que, en esta fase, los nuevos miembros estaban en disposición de referirse a conjuntos de acontecimientos y fusionarlos en una única narración.

En segundo lugar, con respecto al contenido de la historia, los resultados mostraban que los miembros de la organización, en cualquiera de los estadios de socialización, mostraban un mayor interés por los acontecimientos narrados en historias relacionados con las tareas que con las relaciones. Este factor es explicado por este autor, cuestionando realmente la veracidad de los resultados, por dos factores, a saber, el hecho de que la investigación se realizara en un hospital, en el que la tarea está íntimamente asociada al cuidado de los enfermos y a la reticencia de los encuestados a revelar al entrevistador -un desconocido- sus propias orientaciones relacionales.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

[10] Con este nombre Brown (1984) denomina a la tercera fase del proceso de socialización propuesto por él, que considera integrado por cuatro etapas -entrada, encuentro, dirección del rol y adaptación-.

TABLA 1.8. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DEL ESTUDIO DE BROWN (1984).

Fuente: Elaboración propia a partir del estudio de Brown (1984).

ESTADIOS DE SOCIALIZACIÓN: (1) ENTRADA: Período inicial que sigue de forma inmediata a la incorporación del nuevo miembro a la organización. (2) ENCUENTRO: Período que media entre las seis semanas y los cinco primeros meses de trabajo. (3) DIRECCIÓN DEL ROL: Período que media entre los seis meses y el primer año de trabajo. (4) ESTABILIDAD: Período que transcurre desde el primer año de trabajo hasta la salida de la organización.
FORMA DE LA HISTORIA: (1) HISTORIAS AGREGADAS: Exponen una fusión de mensajes y hacen referencia a individuos, esquemas de tiempo y acontecimientos específicos. (2) HISTORIAS ESPECÍFICAS: Ilustran un caso particular y hacen referencia a individuos, esquemas de tiempo y acontecimientos específicos. (3) HISTORIAS ESPECÍFICAS CON MORALEJA: Muestran una historia específica en el cuerpo del mensaje pero contienen, adicionalmente, afirmaciones de carácter general.
CONTENIDO DE LA HISTORIA: (1) INFORMACIÓN RELACIONAL: Aborda el impacto que la persona central, otra persona o un grupo pueden tener sobre el miembro de la organización. (2) INFORMACIÓN DE LAS TAREAS: Hace referencia a un conjunto de influencias que contienen los distintos objetivos organizativos, los recursos y las reglas necesarias para desarrollar las tareas.
FUNCIÓN DE LA HISTORIA: (1) FUNCIONES DESCRIPTIVAS: Narran cómo es la vida en la organización mediante la exposición de hechos. (2) FUNCIONES DE CONTROL DE LA ENERGÍA: Permiten motivar o desmotivar a los individuos en la organización. (3) FUNCIONES DE MANTENIMIENTO DEL SISTEMA: Justifican y refuerzan los esquemas de estabilidad de la organización.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

En tercer lugar, las funciones de las historias mostraron una relación clara con las distintas etapas del proceso de socialización. Así, las historias de mantenimiento del sistema se utilizaban incrementalmente a medida que los miembros avanzaban hacia el estadio final, indicando que los individuos adquirían una comprensión de la organización y desarrollaban un compromiso con los valores organizativos que les impulsaba a interpretar las sorpresas y acontecimientos, dotándolos de sentido, en base al propio mantenimiento del sistema. Sin embargo, los miembros situados en los estadios de «entrada», «encuentro» y «dirección del rol» utilizaban, casi con exclusividad, historias descriptivas y de control de la energía, que les permitían explicar cómo es la organización y la forma en que se hacen las cosas en ella, así como los sentimientos y disposiciones de ánimo que determinaban el grado de motivación.

Finalmente, a través de la red cultural de información, que conforma un elemento significativo de las manifestaciones verbales, se transmiten mensajes -breves mandatos orales- que presentan ciertas características que determinan las funciones que cumplen en el proceso de socialización (Stohl, 1986):

(1) La estructura y la forma. Estos mensajes adoptan la forma de reglas estructuradas que orientan la actuación y el comportamiento de los nuevos miembros colaborando, de esta forma, en su integración en la organización.

(2) El contenido. Los mensajes ofrecen información sobre las normas, valores, expectativas, reglas, exigencias y racionalidad de la cultura, cumpliendo dos tipos de funciones diferenciadas: facilitar la comprensión de las situaciones y ofrecer una guía que orienta el comportamiento adecuado en cada organización particular.

(3) Las circunstancias que rodean su mención y recepción. Estas circunstancias ofrecen información sobre las prácticas específicas de integración en el modelo cultural ya que muchos de los mensajes pueden haber sido indudablemente oídos en otros contextos, legitimándose los mismos por las propias circunstancias que rodean su evocación.

(4) La naturaleza de la relación entre el emisor y el receptor. Los miembros antiguos de una organización constituyen una fuente rica de ayuda para diagnosticar e interpretar las sorpresas que experimenta el recién incorporado. Por ello, los vínculos entre miembros

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

antiguos y nuevos ofrecen interrelaciones clave a través de las que puede intercambiarse información, percepciones e interpretaciones de los acontecimientos.

1.4. LA IDENTIFICACIÓN DE LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN

"Dos soldados se encuentran situados dentro de una trinchera frente a un cañón. Uno de ellos permanece a cubierto, el otro, arriesgando su vida, destruye el cañón con una granada, ¿Cuál de ellos actuó racionalmente?" (Simon, 1976:76). Tal interrogante no posee una única respuesta ya que como ha señalado Mintzberg (1988a:347) al analizar la situación planteada por Simon, "un individuo optó por sus objetivos personales mientras que el otro mostró una fuerte identificación con los objetivos de su organización". En efecto, ambos individuos actuaron racionalmente. El primero, condicionado por sus objetivos personales, adoptó la decisión de salvaguardar su vida. El segundo, identificado con los objetivos de su organización -ejército, grupo político, nación,...- superpuso los intereses colectivos en su decisión y aceptó el riesgo que entrañaba la acción de destrucción del cañón.

Situaciones similares a éstas, aunque no tan dramáticas, se repiten con extrema frecuencia en el seno de las organizaciones. Los empleados deben hacer frente a múltiples problemas en el desarrollo de su labor diaria, debiendo adoptar decisiones que, al amparo de su grado de identificación, repercutirán, favorable o desfavorablemente, en el *performance* de la organización, en general, así como en sus diferentes variables estratégicas, en particular. Por ello, numerosos autores plantean la conveniencia y necesidad de que se realicen estudios profundos de las variables compromiso e identificación organizativa -posteriormente estableceremos los límites conceptuales de cada una de ellas- que calibran, en gran medida a través del éxito del proceso de socialización, la influencia real que ejerce la cultura organizativa en los individuos en diferentes contextos específicos tal y como sostiene Lee (1971:213): "El análisis de la lealtad o compromiso del hombre hacia una cierta persona, un grupo de personas o una organización es un tópico de interés principal en el estudio sistemático de las organizaciones".

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Sin embargo, a pesar del interés existente por estos tópicos, la literatura se caracteriza por estar avalada por un limitado número de académicos cuyas múltiples y provechosas publicaciones recogen los fundamentos e implicaciones de la identificación en las organizaciones. Así, merecen ser destacadas las aportaciones de Burke (1969), Simon (1976), Cheney (1983a, 1983b), Tompkins y Cheney (1983, 1985), Jablin (1986), Cheney y Tompkins (1987), Bullis y Bach (1989a; 1989b); Bach (1989); Bullis y Bach (1991), Cheney (1991) y Clark y Bullis (1992). En ellas se concibe al tópico bajo dos ópticas diferenciadas, a saber, (1) la identificación como producto y (2) la identificación como proceso. Esta distinción, cuyo fundamento y repercusiones serán analizados en el siguiente subapartado, no puede ser obviada aquí, por cuanto las definiciones ofrecidas del tópico incluyen como elemento central tal distinción.

Así, en primer lugar, y conceptuando al tópico como un proceso, Cheney (1983a) propone la siguiente definición del mismo: "La identificación con la organización [...] es un proceso activo por el que los individuos se unen a los elementos de la escena social". En este proceso juega un rol fundamental la persuasión, bajo la que un rétor -persona que posee la capacidad de dar al lenguaje escrito o hablado la suficiente eficacia como para deleitar, persuadir o convencer- induce a un individuo a identificarse con los objetivos de tal organización. Cheney (1983b:147) considera que "desgraciadamente, la mayoría de las aplicaciones del concepto de identificación en la literatura ofrecen una atención desproporcionada a esta visión como una forma de inducción".

Sin embargo, a pesar de la atención prestada a la táctica de la inducción cuando se conceptúa a la identificación como un proceso, existen otras dos formas que generan el desarrollo del mismo. En primer lugar, la táctica del antagonismo, entendida como el acto de unirse contra un enemigo común, puede también ser alentada por la dirección de la organización. Así, algunos documentos corporativos contienen párrafos que informan sobre amenazas procedentes de externos, tales como regulaciones gubernamentales excesivamente restrictivas, entornos agresivos, etc. El antagonismo, en definitiva, acentúa la identificación con los «internos» en un esfuerzo de lograr la unidad y la aceptación colectiva de los valores organizativos. En segundo lugar, la utilización del pronombre «nosotros», en contraposición al de «ellos», también genera en los empleados el sentimiento de pertenencia a un grupo, aunque los diferentes individuos que lo integran tengan poco en común (Cheney, 1983b).

Por otra parte, y retomando la discusión sobre el significado del término «identificación», cuando éste es concebido como un producto puede ser definido en los términos siguientes: "Una persona se

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

identifica con un grupo cuando, en la toma de una decisión, evalúa las distintas alternativas de elección en términos de las consecuencias que genera para el grupo de trabajo" (Simon, 1976:205) o también, y de forma más directamente relacionada con los elementos que conforman la cultura organizativa, "Una persona se identifica con una unidad cuando, en la toma de una decisión, la persona en uno o más de sus roles organizativos percibe que el valor o los intereses de la unidad son relevantes en la evaluación de las alternativas de elección" (Tompkins y Cheney, 1985:144). En definitiva, bajo esta perspectiva, se asume que la identificación organizativa es un estado final determinado que caracteriza el proceso de toma de decisión de los miembros de la organización que, en la medida en que están identificados, consideran preferentemente los valores del grupo y las posibles consecuencias de las decisiones a adoptar en la evaluación de las alternativas existentes.

Cheney (1986), adicionalmente, sostiene que la identificación puede ser explicada a través del concepto burkeniano de la «consubstancialidad». En efecto, Burke (1969) describió la consubstancialidad como un solapamiento en las percepciones entre dos individuos o entre un individuo y un grupo. Este solapamiento o compartir de ciertos conceptos fundamenta, en muchos casos, la existencia de motivos comunes y la acción colectiva. Mackenzie, profundizando en estas ideas, realiza una interpretación de la identificación en la que extiende el significado de la consubstancialidad a las propias identidades de los individuos y grupos: "(la frase) «Identificarse con» constituye un puente lógico entre la identidad de un individuo y una identidad social compartida" (Mackenzie, en Cheney, 1991:1).

Otra perspectiva diferenciada por cuanto elude la distinción entre proceso versus producto, es la ofrecida por Lee (1971) que 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. Por ello, este autor formula una definición del concepto enumerando los elementos que considera constitutivos del mismo: "El concepto de identificación puede ser diferente para cada individuo. Para mí, sin embargo, la identificación implica algún grado de pertenencia, lealtad o características compartidas" (Lee, 1971:214).

Siguiendo esta corriente, Bullis y Bach (1989b) proponen una nueva definición del tópico, más refinada, en la que resaltan el carácter dependiente del grado de identificación en relación a las variables pertenencia, lealtad y similitud, al afirmar: "Los individuos se identifican con colectivos (departamentos, divisiones, organizaciones, etc.) en la medida en que ellos sienten de forma similar

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

a otros miembros, tienen un sentido de pertenencia y se consideran a sí mismos como miembros" (Bullis y Bach, 1989b:275).

El sentido de pertenencia incluido en el concepto de identificación debe ser entendido como un fenómeno que se produce como consecuencia de que los miembros del grupo comparten objetivos con otros colegas de la organización. Asimismo, también puede ser considerado como el resultado derivado del hecho de que los individuos sientan que las funciones que desarrollan en la organización son esenciales para satisfacer sus necesidades. Por otra parte, la lealtad, segundo elemento incluido en la definición, puede interpretarse en términos de actitudes y comportamientos que apoyan a la organización. Este fenómeno se manifiesta en comportamientos tales como el apoyo a los objetivos organizativos, el estar orgulloso de pertenecer a la organización o la defensa de la organización ante los extraños. Las características compartidas implican similitudes entre un individuo y sus colegas, en términos de variables demográficas, actitudinales y organizativas -cualificación educativa, experiencia, sexo, raza, edad, pertenencia, nivel jerárquico, y tipo de trabajo- (Lee, 1971).

Es opinión mayoritaria de los académicos interesados en el estudio de la identificación que los elementos constitutivos de la misma -pertenencia, lealtad y similitud- están entretejidos en una forma tal que no pueden ser analizados como fenómenos separados (Lee, 1971; Patchen, 1979; Cheney, 1983a; Mohan, 1988; Bullis y Bach, 1989a; y Clark y Bullis, 1992). Por ello, los modelos construidos para su medida -fundamentalmente cuestionarios-, a pesar de incluir items relacionados con cada uno de estos tres elementos, no son susceptibles de análisis factorial (Cheney, 1983a; Mohan, 1988). Entre las diferentes herramientas definidas para el estudio de este tópico merece ser destacada la propuesta por Cheney (1983a), por cuanto ha superado los test estadísticos que medían su eficacia y ha conferido a este autor y a cuantos la han utilizado con posterioridad el éxito en sus investigaciones (Mohan, 1988; Bullis y Bach, 1989a, 1989b, 1991; Clark y Bullis, 1992).

Finalmente, y antes de introducirnos en la discusión de los siguientes subapartados, delimitaremos las fronteras conceptuales que diferencian a los tópicos «identificación» y «compromiso», justificando la decisión adoptada en este trabajo de profundizar, teórica y empíricamente, en el conocimiento del primero. Así, y aunque los escritos de Porter *et al.* (1974) o Steers (1977) plantean definiciones del «compromiso organizativo» en términos coincidentes con la «identificación organizativa», se ha desarrollado una doctrina paralela que progresivamente ha diferenciado ambos tópicos. En este sentido, es de destacar la aportación de Cheney y Tompkins (1987) que, vinculando el compromiso

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

organizativo directamente con la acción del individuo, establecen la distinción en los siguientes términos:

> "Primero, sostenemos que a pesar de que la identificación está relacionada con el compromiso, la primera -identificación organizativa- es un término más adecuado para analizar la relación individuo-organización ya que sugiere, fácilmente, tanto un proceso (identificando) como un producto (una identificación). El compromiso, por el contrario, tiende a limitarse al campo de algo que uno tiene o hace en un momento particular del tiempo [...]. Segundo, uno puede estar en cierta medida identificado con una organización y no estar comprometido con ella -cuando una persona aprueba fuertemente las acciones de una organización particular pero no se compromete en una serie de actos para apoyarla"- (Cheney y Tompkins, 1987:8).

Una vez establecidas las diferencias, puede afirmarse que la identificación es el fundamento de los esquemas de acción de los individuos en los diferentes grupos u organizaciones a los que se encuentran vinculados, mientras que el compromiso representa la forma o exteriorización de tales esquemas de acción en diferentes momentos. La identificación nos permite reflejar, en definitiva, el grado de vinculación interna del individuo con la organización, mientras que el compromiso revela la medida en que tal identificación conduce a una determinada acción externa. Ambos conceptos deben, pues, ser considerados como complementarios en los análisis de las relaciones o ajuste entre los individuos y las organizaciones. Sin embargo, el primero -la identificación- parece estar más emparentado con el proceso de socialización por cuanto nos permite medir el grado en que los individuos han interiorizado y aceptado los valores corporativos. Asimismo, hemos encontrado aportaciones de autores como Louis (1985) o Mohan (1988) que sostienen que, en los estudios de diagnosis cultural, el análisis de la identificación constituye un elemento importante.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

1.4.1. LA IDENTIFICACIÓN COMO PROCESO VS. PRODUCTO.

Los conceptos de socialización e identificación guardan entre sí una estrecha relación por cuanto el primero es un proceso iniciado normalmente por la dirección de la empresa con el objetivo de que sus empleados adquieran e interioricen la cultura organizativa y, como consecuencia de este proceso, se produce la identificación de los individuos con los objetivos y valores de la organización, medible en términos de similitud, pertenencia y lealtad, conjuntamente.

En efecto, a pesar de que el individuo tiene la capacidad de identificarse espontáneamente con una determinada persona o grupo -identificación natural e identificación calculada-, en la mayoría de las ocasiones el movimiento es iniciado y fomentado por la propia organización -identificación seleccionada e identificación evocada-, fundamentalmente a través de la socialización, aunque, evidentemente, este proceso se desarrolla con mayor facilidad en aquellos casos en que los miembros persiguen identificarse con la organización.

Con el fin de esclarecer la forma en que los procesos de socialización se desarrollan en el tiempo, los académicos han adoptado con frecuencia modelos etápicos, como hemos descrito en el subapartado 1.3.2 del presente capítulo. Según describen estos modelos, los individuos se transforman de «extraños» en «miembros» de la organización, produciéndose en este proceso una progresiva trasformación en los esquemas interpretativos de los individuos que conducen a un grado determinado de ajuste individuo-organización y, consecuentemente, de identificación.

La organización, en definitiva, tiene la potestad de iniciar los procesos de socialización y, a través de ellos, transmitir los contenidos que considere relevantes al objeto de incrementar los grados de ajuste e identificación entre los individuos y la organización, a los niveles que le interese. En definitiva, cualquier grupo u organización puede propiciar el "«inicio» de este proceso de estímulo, comunicando los valores y objetivos en la forma de premisas de decisión" (Cheney, 1983a:347). Bajo esta perspectiva, en definitiva, la identificación es considerada como un resultado del proceso de socialización (Jablin, 1986).

Clark y Bullis (1992), a su vez, realizaron una investigación en la que analizaron la relación existente entre el contenido transmitido en los procesos de socialización y las variaciones en el nivel de

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

identificación derivado del mismo. Sus conclusiones revelan que, en efecto, el contenido de la socialización incide directamente en el nivel de identificación de los miembros de una organización. Sin embargo, y a pesar de esta evidente relación existente entre los tópicos de socialización y de identificación, estos autores consideran que la identificación debe ser considerada también como un proceso.

En efecto, el trabajo publicado por Bullis y Bach en 1989 recogía ya como hipótesis contrastada la que se convertiría en pilar básico de la línea de investigación desarrollada posteriormente por estos académicos: "la identificación es tanto un proceso como un producto" (Bullis y Bach, 1989b:275; 1991:181) que condiciona el desarrollo de la relación entre los individuos y la organización. Estos autores consideran que, a pesar de que con frecuencia se aborda al tópico identificación, únicamente, como el resultado del proceso de socialización, éste también debe ser concebido como un proceso permanente, que perdura durante toda la vinculación a la organización.

Sin embargo, las investigaciones que se han realizado sobre la identificación muestran, generalmente, ciertas deficiencias. Una de ellas, por ejemplo, es que los trabajos teóricos y empíricos se han fundamentado en una concepción del tópico como producto (creencia, actitud, intención o cualquier combinación de ellas), excluyendo las consideraciones del proceso. Cheney (1983a) realiza una profunda revisión doctrinal de la literatura publicada sobre el tópico, encontrando que sólo en dos investigaciones se consideró a la identificación en este sentido dinámico. Una de ellas, la realizada por Kauffman, describe de forma elocuente la naturaleza de la identificación organizativa como un proceso que es inducido específicamente por una organización que alienta a los miembros a identificarse con ella. En definitiva, Cheney (1983a:345) denuncia estos aspectos en los términos siguientes: "Los investigadores parecen preguntar con más frecuencia ¿qué es? en vez de ¿cómo ocurre? Como resultado, se ha realizado sistemáticamente un esfuerzo por examinar las formas en que los miembros se identifican o llegan a identificarse con las organizaciones que los emplean".

Adicionalmente, estos autores argumentan que la identificación debe ser considerada como un proceso al considerar que el grado o medida en el que los individuos se identifican con distintos objetivos u organizaciones puede variar con el tiempo, sufriendo notables modificaciones al alza o a la baja como consecuencia de los contenidos transmitidos en los procesos de socialización y del grado de conformidad o ajuste entre los objetivos de los individuos y los de la organización, en cada momento. En definitiva, a pesar de que la identificación puede ser analizada como un resultado o un

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

producto del proceso de socialización, debe considerarse que este último es de carácter dinámico - perdura a lo largo de toda la vinculación a la organización- y, como consecuencia, las percepciones y sentimientos de los individuos pueden hacer variar el grado de identificación con el tiempo.

Los resultados de los trabajos empíricos encaminados a contrastar tal hipótesis demuestran, reiteradamente, estos extremos. Así, las investigaciones de Cheney (1983a), Mohan (1988) y Bullis y Bach (1989b) analizaron los grados de identificación de miembros de organizaciones específicas con diferentes antigüedades o realizaron un seguimiento de nuevos empleados incorporados a una organización, diagnosticando su grado de identificación en diferentes momentos del tiempo. Los resultados de todas estas investigaciones corroboran que la identificación, más que un resultado estático, es un proceso, a tenor de las variaciones que se producían en su nivel a medida que transcurría el período de vinculación individuo-organización. Así, se detectó que en los momentos iniciales de la incorporación a la organización el grado de identificación es bajo. Posteriormente, se inicia un período caracterizado porque en él la identificación crece gradualmente, hasta llegar a un máximo a partir del cual comienza a decaer para, finalmente, volver a incrementarse gradualmente hasta el final de la relación. Estos vaivenes se producen, a veces, únicamente como consecuencia de cambios específicos en los roles de los empleados y, más genéricamente, por las distintas contingencias que afectan a la vida organizativa (Cheney, 1983a).

A pesar de estas conclusiones, muchos investigadores fracasan al seleccionar para sus trabajos los métodos que permitan «explotar» exitosamente los aspectos relativos a la identificación organizativa considerada como proceso. Las concepciones de producto o estado han permitido a los investigadores ligar la existencia de la identificación únicamente a individuos en momentos particulares del tiempo, usándose distintas herramientas cuantitativas que, simultáneamente, intentan medir tanto la identificación como los esquemas relacionados con el compromiso organizativo. Sin embargo, a pesar de que el instrumento del cuestionario recaba, a menudo, cuantiosa información sobre las actitudes, creencias e intenciones de las personas con respecto a su vida en la organización, no facilitan la comprensión de las dinámicas de la relación individuo-organización (Cheney, 1983a).

En definitiva, y a modo de resumen, puede sostenerse que la identificación, tanto como un proceso, como un producto, conformada por los sentimientos de similitud, pertenencia y lealtad, está íntegramente relacionada con el proceso de socialización (Bullis y Bach, 1989b). Estas concepciones nos conducen a sostener como hipótesis teórica que la identificación se incrementa en aquellos recién

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

incorporados que, a través del proceso de socialización, se transforman exitosamente en miembros y que el nivel de identificación sufre notables variaciones a lo largo de la duración de la relación individuo-organización originado, entre otros factores, por la propia dinámica de tal proceso de socialización.

1.4.2. IDENTIFICACIÓN VERSUS AUTONOMÍA.

Bajo este epígrafe hemos estimado conveniente estudiar el problema ético generado como consecuencia de la «manipulación» a que están sometidas las personas cuando se incorporan a distintos grupos u organizaciones hasta que llegan a manifestar un determinado grado de identificación con las mismas, centrando el problema en el análisis de la pérdida de la propia individualidad y asunción de una personalidad colectiva. En esta presentación, sin embargo, evitaremos la introducción de juicios subjetivos que valoren la idoneidad del uso de estas técnicas en las organizaciones, por cuanto su utilización, ampliamente extendida, prolifera en todos los ámbitos sociales -familias, amigos, grupos deportivos, iglesia, etc.-, produciéndose, mayoritariamente, de forma inconsciente.

Los principales académicos interesados en el análisis de la identificación organizativa ofrecen una discusión más clara sobre el dilema planteado en torno a la relación de los individuos en las distintas organizaciones. Cheney (1983a) considera, a este respecto, que "La literatura tradicional de la organización de los años cincuenta y sesenta estaba caracterizada por la idea de que las personas se convertían en demasiado «organizadas», drásticamente transformadas por las organizaciones designadas originalmente para servirles" (Cheney, 1983a:344).

Kelman (1958), sin embargo, considera, por una parte, que la identificación es un precursor de la internalización -proceso por el que un individuo adopta comportamientos que son congruentes con su sistema de valores-, denominado por nosotros, siguiendo directrices más recientes, ajuste individuo-organización y, por otra, que la identificación se produce como consecuencia del deseo de mantener una buena relación con el prójimo, pero no por la existencia de una aceptación de sus valores. Mitchell (1989), en esta línea de razonamiento, considera que los individuos que se identifican con

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

una organización pueden respetar los valores de la organización sin adoptarlos verdaderamente como suyos propios.

Otras perspectivas, por el contrario, invierten estos razonamientos y consideran que, como consecuencia de haberse producido la internalización -la asunción como propios del sistema de presunciones y valores de un externo-, el individuo se identifica con otro individuo, grupo u organización. Bajo este segundo planteamiento, los conceptos de identificación e individualismo pueden ser explicados a partir de la teoría de Burke (1969) sobre la «consubstancialidad». Este autor considera que si un individuo A está identificado con B (otro individuo, grupo u organización), entonces A es «substancialmente uno» con un ente distinto de sí mismo. Por lo tanto, él está tanto unido como separado, al mismo tiempo es una sustancia distinta y consubstancial con otro (Burke, 1969). Bajo esta perspectiva burkeniana, las personas pierden su individualidad al identificarse con el prójimo.

Cheney (1983a), a su vez, profundizando en esta teoría de Burke (1969), señala que a través de las distintas asociaciones que un individuo establece con otros, adquiere una multiplicidad de «identidades corporativas» que, en algunas ocasiones, son concéntricas -orientadas hacia unos mismos objetivos- y, en otras, están en conflicto. "[...] el así llamado «yo» es simplemente una combinación única del parcialmente conflictivo «nosotros» corporativo" (Burke, 1969:268).

Bajo la perspectiva de Simon (1976), la identificación organizativa permite a la organización dirigir los procesos de toma de decisiones, ya que cuando los individuos se identifican con los objetivos organizativos asumen las premisas de decisión que les han sido comunicadas y toman, en consecuencia, las decisiones que benefician, en mayor medida, a la organización. Así, un individuo plenamente identificado, puede adoptar decisiones favorables a la organización sin perjuicio de que las mismas sean lesivas para sí mismo o para la sociedad en su conjunto.

Otros teóricos, sin embargo, coinciden al plantear nuevas hipótesis sobre esta relación. Así, Bullis y Bach (1989b), basándose en los resultados de sus investigaciones empíricas, concluyen que un individuo puede incluso permanecer en una organización sin estar identificado con ella. Asimismo, resaltan la capacidad de los individuos para protegerse activamente de la absorción completa que persiguen muchas prácticas de socialización, detalladas en el apartado 1.3 del presente capítulo.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

No obstante, aún en el caso de que se produzca esta identificación y que, como consecuencia, los individuos asuman comportamientos y actitudes importadas del grupo al que se han integrado, Burke (1969) señala que, en cierto modo, el individuo conserva su individualidad ya que el hecho de que la identificación sea capaz de reducir los principios autónomos intrínsecos -del individuo en sí mismo- no excluye que el individuo sea libre de identificarse con otros órdenes extrínsecos -otras personas o grupos-. En este mismo sentido, Cheney (1991) considera que la identificación no despoja de la individualidad por cuanto en este proceso juega un rol principal la propia iniciativa del individuo al seleccionar el/los grupo/s a que se adhiere: "De hecho, las personas «eligen» identificarse (a veces inconscientemente) con algunas organizaciones, aceptando las premisas de sus valores y en algunos casos su autoridad, y distanciarse de otras fuentes potenciales por fidelidad" (Cheney, 1991:19).

Finalmente, considerando que la identificación implica la adopción de la cultura organizativa, y con el objetivo de resumir los planteamientos aquí señalados, sin aproximarnos a una postura final única, contrastamos las posiciones establecidas por Simon (1976) y Burke (1969) -seguidas por otros autores-, por cuanto definen dos visiones contrapuestas con implicaciones diferenciadas. Así, Simon (1976), en su planteamiento, muestra un sesgo hacia la capacidad de la dirección y la organización para influir en los individuos, mientras que Burke (1969) presenta su perspectiva considerando, en mayor medida, la capacidad del individuo. Este último autor revela la forma en que los individuos se «integran» voluntariamente en distintos colectivos, considerando a la identificación como una fuente importante para alcanzar y mejorar la «identidad» propia a través de la asociación cooperativa con las unidades sociales. Simon (1976), asumiendo también la naturaleza «personal» de la identificación, acentúa el valor de la misma como «medio» interno a la organización para influir en los individuos, al objeto de generar en ellos actitudes y hábitos que les conduzcan a adoptar decisiones ventajosas para la organización.

1.4.3. LAS FUNCIONES DE LA IDENTIFICACIÓN.

"La identificación cumple importantes funciones dentro del contexto organizativo" (Mohan, 1988:30). En efecto, a pesar de las diferencias existentes en los planteamientos de académicos que han profundizado en el estudio de la identificación organizativa, una gran mayoría de los mismos coinciden al señalar las múltiples y relevantes funciones que desarrolla este tópico en el seno de las

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

organizaciones. En las líneas siguientes, presentaremos una relación de aquellas funciones que han sido consideradas más relevantes por estos autores:

1º) **Reducir los efectos negativos derivados de la existencia de división e aislamiento que se produce en todo grupo humano.**

Burke (1969) considera que los individuos, debido al deseo o necesidad que sienten de compensar su aislamiento, muestran un interés activo por unirse a diferentes colectivos de la escena social. En este mismo sentido, Cheney (1991) señala que "La identificación compensa la división" (Cheney, 1991:16). En efecto, existe entre los humanos la necesidad de responder a las divisiones sociales, identificándose con algún/os objetivo/s -personas, grupos, etc.-. En aquellos casos en que los individuos, simultáneamente, se identifican con más de un objetivo -familia, organización, grupo deportivo, etc.-, puede producirse un conflicto interno en los procesos de toma de decisión si estos colectivos tienen objetivos contrapuestos.

2º) **Influir en los procesos de toma de decisión.**

La relación entre la identificación y la toma de decisiones es crucial ya que el acto de identificarse conduce al tomador de decisiones a seleccionar alternativas particulares que determinan el desarrollo de unos cursos de acción sobre otros. En este sentido, la identificación reduce el campo de decisión de los individuos ya que los tomadores de decisiones están, en buena medida, confinados a adoptar alguna de las alternativas «asociadas» a los objetivos del grupo con el que se identifica. En definitiva, el tomador de decisiones está «exteriorizando» su identificación a medida que comunica a sus colegas las decisiones que ha adoptado en base al interés colectivo. Además, tendería también a aceptar aquellas «premisas de decisión» que le fueran sucesivamente comunicadas por la organización y tendría una actitud favorable hacia la organización como fuente de esas premisas (Simon, 1976; Cheney, 1991).

Sin embargo, un tomador de decisiones puede también plantear y evaluar alternativas en base a las consecuencias que produce a unidades sociales distintas de la organización. El caso más frecuente se produce cuando una organización posee múltiples subculturas y los miembros tienen como objetivo de identificación alguna subunidad de la organización -departamento o

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

grupo de trabajo-. En este supuesto, la dirección debería calibrar si los objetivos de la subunidad y de la organización son o no compatibles por cuanto las decisiones adoptadas por el tomador pueden perjudicar, en caso de conflicto, al colectivo global. Adicionalmente, se producen problemas similares cuando el tomador de decisiones se identifica con objetivos extraorganizativos -ej. profesión a la que pertenece-.

3º) **Favorecer/impedir el cambio organizativo, estratégico y cultural.**

Existe una diferencia importante entre la identificación con la organización en sí misma -como una entidad que representa los propósitos del individuo- o con sus objetivos y misión particular. En el primer caso, el individuo apoyará los cambios en la misión, aunque lleven aparejados cambios profundos a nivel cultural, al objeto de que la organización sobreviva y crezca; en el segundo, se resistirá a ellos e incluso abandonará la organización para expresar su descontento (Simon, 1976; Mintzberg, 1988a).

4º) **Facilitar los esquemas de interpretación a los individuos.**

La identificación facilita el desarrollo de esquemas de interpretación que permitan a los individuos, de forma más eficaz, entender y dotar de significado a las múltiples situaciones que se producen cotidianamente en la organización. Asimismo, simplifica la estructuración y catalogación de las ideas en todo proceso de toma de decisiones y en la correcta implantación de las mismas (Cheney, 1983a; 1991).

5º) **Influir en el comportamiento de variables organizativas específicas.**

La identificación organizativa está unida en la teoría -como han señalado numerosos autores- y en la práctica -como se deriva de las investigaciones empíricas- a muchas actitudes, comportamientos y resultados del trabajo, tales como la motivación, la satisfacción en el trabajo, el *performance* del trabajo, la orientación y el conflicto hacia el rol, la interacción en el empleo, y la permanencia en la organización (Cheney, 1983a).

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

6º) **Explicar el grado de éxito de determinadas políticas establecidas por la dirección.**

La identificación organizativa ayuda a explicar el impacto de diferentes políticas organizativas incluyendo la socialización, selección, formación, promoción y traslado del personal, las comunicaciones internas de la organización y las relaciones públicas (Cheney, 1983a). En efecto, dado que la identificación puede considerarse también, en cierta medida, como una consecuencia de estas políticas, la medida del grado de identificación de los individuos de la organización permite calibrar el éxito de tales políticas.

1.5. LA REALIDAD MULTICULTURAL: LAS SUBCULTURAS.

En los apartados anteriores hemos estado presentado una visión de la cultura corporativa caracterizada por considerar la existencia de un único conjunto de elementos culturales asumidos por todos los miembros de la organización. Sin embargo, numerosos autores consideran que esta situación se produce en ocasiones muy limitadas, "[...] exceptuando el caso de organizaciones relativamente pequeñas" (Reimann y Wiener, 1986:17). En efecto, las organizaciones están integradas por un elevado número de subunidades y grupos cuyos miembros pueden compartir, respectivamente, presunciones y valores que difieran notablemente de las presunciones y valores compartidos, de forma común, por los miembros de otras subunidades o grupos. Como consecuencia, surge el planteamiento defendido por la doctrina que sostiene que las organizaciones están caracterizadas, además de por una cultura corporativa «central», por numerosas subculturas.

En la literatura, se producen reiteradas referencias a esta pluralidad cultural intraorganizativa, así, Kilmann, Saxton y Serpa (1985:10) manifiestan que, bajo su perspectiva, "[...] una organización tiene múltiples culturas" y Livian (1988:2) sostiene, de forma más taxativa, que "las organizaciones son entidades multiculturales [...]". Robbin (1987:358), a su vez, señala que "el reconocimiento de que la cultura organizativa tiene propiedades comunes no significa, no obstante, que no puedan existir subculturas dentro de una cultura dada"; profundizando en esta línea Burack (1991:89) advierte que "las subculturas pueden, y de hecho lo hacen, existir en una estructura paralela (a la cultura general)

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

en grupos organizativos y en límites geográficos funcionales o de negocio diferentes". Finalmente, Wiener (1988:535), en relación a las circunstancias que favorecen esta pluralidad, considera que "las organizaciones amplias y descentralizadas pueden poseer múltiples sistemas de valores o subculturas".

Sin embargo, a pesar de la convergencia revelada en la literatura en relación a la existencia de múltiples subculturas en el seno de las organizaciones, Kilmann, Saxton y Serpa (1985) consideran que los directivos y consultores se pueden agrupar en dos corrientes antagónicas en relación a la realidad subcultural. Así, estos autores consideran que los directivos y consultores favorables a la utilización de los métodos de dirección encuadrados en la Teoría X asumen, en mayor medida, la existencia de una cultura organizativa única -la cultura que existe en los círculos de la alta dirección-, ya que parten de la hipótesis de que al igual que la alta dirección determina la misión, la estrategia y la estructura de la organización, establecen, similarmente, las normas, los valores, las creencias y las presunciones de la misma. Por otra parte, los directivos y consultores que preferentemente adoptan el uso de las técnicas recomendadas por la Teoría Y, son más proclives a aceptar la existencia de múltiples subculturas en sus organizaciones. Estos individuos parten de la visión de que, aunque la organización pueda tener ciertos valores núcleo que son asumidos por todos los miembros, las historias, incidentes, personas y problemas de cada división, departamento o grupo de trabajo provocan la aparición de culturas diferentes en cada colectivo.

La aceptación de la existencia de subculturas organizativas paralelas a la cultura organizativa global de la organización es necesaria para los académicos-investigadores dado las importantes repercusiones que lleva aparejada. Así, es destacable la aportación de Leal Millán (1987:67) que considera que, esta distinción tiene influencias directas en los resultados de las investigaciones realizadas ya que "[...] puede ser extraordinariamente enriquecedora, por la cantidad de información que nos puede proporcionar en relación al conocimiento de las subculturas organizativas".

En este mismo sentido, Kilmann, Saxton y Serpa (1985) consideran que es importante averiguar si una organización tiene un conjunto de normas, valores y presunciones compartidas o si, por el contrario, tiene subculturas múltiples dado que "[...] si existen múltiples subculturas, entonces la cultura debe ser estudiada y cambiada de forma diferente" (Kilmann, Saxton y Serpa, 1985:10). Estas reflexiones, en definitiva, indican que la metodología propuesta para realizar el estudio empírico de la cultura organizativa en un contexto particular debe necesariamente adaptarse o modificarse cuando se está analizando una realidad multicultural.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Por consiguiente, los investigadores deben realizar un esfuerzo consciente por detectar tales subculturas ya que, en principio, "las similitudes entre rasgos culturales sumamente visibles pueden crear la apariencia de homogeneidad cultural mientras que las diferencias culturales fundamentales permanecen ocultas" (Saffold III, 1988:548). En efecto, la existencia de manifestaciones, principalmente, o de valores superficiales similares que estén fundamentados en sistemas de presunciones que son fundamentalmente disyuntivos, pueden generar errores en las descripciones e interpretaciones culturales. El arte del análisis cultural consiste, pues, en captar estas complejidades, realizar una descripción e interpretación rica y, finalmente, revelar la existencia de diferentes puntos de vista culturales.

Una vez realizados estos análisis, y en función de la diversidad cultural detectada, numerosos autores califican a las culturas estudiadas con los adjetivos de «fuerte», «débil», «homogénea», «heterogénea», «cohesiva», etc., denotando así el alcance del acuerdo entre los miembros de la organización sobre la importancia de los distintos valores y presunciones de la cultura analizada. Arogyaswamy y Byles (1987), sin embargo, consideran "en primer lugar, que el término «fuerte» implica una capacidad de actuar opuesta a «débil»; es decir, «fuerte» introduce una predisposición a la valoración de la cultura. En segundo lugar, que la visión adoptada de la fortaleza cultural en la literatura ha sido casi tautológica, las culturas fuertes son aquellas que, axiomáticamente, funcionan bien" (Arogyaswamy y Byles, 1987:649). Estos autores, en base a estas argumentaciones, señalan que prefieren utilizar el término de «cohesión» más que el de «fortaleza» para describir tal idea o concepto. En definitiva, "si existe consenso extendido sobre la importancia de los valores e ideologías particulares, la cultura es cohesiva, mientras que si existe poco acuerdo la cultura es divergente".

A pesar del notable acuerdo encontrado entre un elevado número de autores respecto a la existencia de subculturas en las organizaciones, no se ha desarrollado una doctrina lo suficientemente amplia que aborde en profundidad el significado y alcance conceptual del término. Bajo nuestra perspectiva, consideramos que esta situación se produce debido a la aceptación de los académicos, implícita o explícita, de la convergencia o similitud que existe entre los conceptos de cultura y subculturas, diferenciados, únicamente, en base al tamaño o ubicación del grupo que comparte las presunciones y valores corporativos. Wiener (1988), por ejemplo, aplica su conceptualización de la «cultura corporativa» como un sistema de valores no sólo a la organización como un todo, sino también a las distintas subunidades que se encuentran dentro de ella. Asimismo, Pümpin y García Echevarría (1988:53) realizan una distinción de ambos conceptos -cultura y subculturas- en los términos

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

siguientes: "Distinguimos entre los valores que son compartidos por el conjunto de las personas (cultura global de la empresa) y aquellos que solamente comparten una parte del personal (subculturas)".

En esta misma línea de pensamiento, Reimann y Wiener (1986:18) realizan una reflexión que refleja explícita e inequívocamente esta coincidencia de aproximaciones en ambos concepto, al afirmar: "en nuestra conceptualización, la definición de una subcultura organizativa es la misma que la de una cultura corporativa excepto que el enfoque de análisis es una unidad organizativa (ej. departamentos o divisiones) o grupos dentro de la organización (ej. grupos ocupacionales o equipos de proyectos)".

A nuestro juicio, las manifestaciones de estos autores guardan una concordancia directa con el concepto de cultura organizativa aportado por Schein (1988:25) -"modelo de presunciones básicas (inventadas, descubiertas o desarrolladas **por un grupo dado** al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna), que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas"-. La definición de este autor, como él mismo señala, lleva aparejada un problema: ¿qué es lo que se entiende por grupo?. Desde el punto de vista que nos interesa, las empresas están formadas por múltiples subgrupos, unidades laborales, grados jerárquicos, áreas geográficas dispersas, etc. Schein (1988) responde a este interrogante señalando que dondequiera que exista un grupo, con independencia de su tamaño, que tenga una historia compartida común en el proceso de resolución de problemas externos e internos, existe una cultura. Como consecuencia, pueden existir "varias culturas operando en una unidad social, llamada compañía o empresa: una cultura directiva, diversas culturas de base profesional en unidades funcionales, culturas de grupos basadas en proximidad geográfica, [...], etc." (Schein, 1988:24).

Otros autores, sin embargo, intentando delimitar conceptualmente los límites de cada tópico, formulan sus definiciones de las subculturas organizativas enfatizando el carácter parcial o atomizado de los colectivos que las conforman. Así, Van Maanen y Barley (1985:38) proponen en los términos siguientes su concepción de las subculturas: "Subconjuntos de miembros de una organización que interactúan regularmente unos con otros, identificándose a sí mismos como un grupo distinto que comparte un conjunto de problemas y realiza acciones rutinariamente sobre la base de comprensiones colectivas únicas del grupo".

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

En torno al concepto «subcultura», surge, sin embargo, una cuestión adicional clave, aportada por Rose (1988), que permite profundizar notablemente en la comprensión del término. Este autor considera que, a pesar de las múltiples opciones existentes para definir las subculturas en relación a su existencia en las organizaciones, sólo el contraste de dos de ellas revela los aspectos necesarios que lo hacen fácilmente comprensible. Así, por una parte, define a las subculturas como una constelación flexible de culturas únicas (en términos de presunciones y valores o enlaces entre presunciones y valores), no conectadas a una cultura superior. Por otra parte, las define como una importante serie de culturas distintas que existen en relación a una cultura central o paraguas.

En definitiva, Rose (1988) plantea el problema de la concordancia entre las subculturas de los pequeños grupos organizativos y la cultura general de la organización en su conjunto, como aspecto central a la definición del término. Este autor considera que la noción de cultura «paraguas» asume un grado mayor de integración del que podría, con frecuencia, encontrarse en la realidad, especialmente cuando las subunidades organizativas poseen cierta libertad. A pesar de ello, cree preferible utilizar el término en este segundo sentido basándose en la investigación realizada en el campo que indica el enorme poder asociado a los individuos situados en posiciones de cierta autoridad. En efecto, los directivos tienen capacidad de influir, sustancialmente, en el desarrollo de una cultura central compartida por una gran mayoría de los miembros de la organización, a través de diversas acciones tales como apoyar ciertas políticas, procedimientos y técnicas. En definitiva, Rose (1988:143) concluye sus razonamientos señalando que, bajo la perspectiva adoptada, "las subculturas estarían integradas por bolsas o enclaves de individuos, dentro de una cultura más amplia, que tienen (N.T.: las subculturas), generalmente, valores, presunciones y estructuras compartidas".

Finalmente, y al objeto de profundizar en mayor medida en el significado y alcance del término, plantearemos una tipología subcultural que, al ordenar por clases los distintos tipos de subculturas existentes en relación a la cultura dominante, ofrecen un contrapunto adicional a la denominada cultura «paraguas» por Rose (1988). Esta clasificación, aportada por Martin y Siehl (1983), parte de dos supuestos básicos: (1) los valores y presunciones que conforman la cultura global de la organización son compartidos por la alta dirección y por algunas de las subculturas y (2) las subculturas son conjuntos de individuos cuyas orientaciones centrales varían de las de la cultura dominante en, al menos, varios aspectos importantes.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Con estos planteamientos, Martin y Siehl (1983) identifican la existencia de tres tipos básicos de subculturas que varían en relación a la cultura dominante: «glorificadas», «ortogonales» y «contraculturas». La subcultura «glorificada» es aquella cuyos miembros se adhieren a los valores núcleo de la cultura dominante, que es aceptada en otras partes de la organización. Los miembros de una subcultura «ortogonal», por otra parte, se adhieren a los valores núcleo de la cultura dominante y a un conjunto de valores y presunciones propios que no están en conflicto con la cultura global. Finalmente, una «contracultura» es aquella cuyos valores centrales están directamente en conflicto con los valores núcleo de la cultura dominante.

Van Maanen y Barley (1985) ofrecen un criterio de medida, posteriormente desarrollada por Mohan (1988), que permite enjuicar o clasificar las culturas grupales en relación a la tipología ofrecida por Martin y Siehl (1983), fundamentando su herramienta en la consideración de que la medida en que existen valores compartidos entre distintas subculturas permite extraer conjeturas sobre la cultura organizativa global. Específicamente consideran que analizando las comprensiones y significados colectivos propios de cada subgrupo, pueden irse anotando los progresivos solapamientos que se detecten, revelando el número final de solapamientos encontrados la cantidad de creencias compartidas en todo el sistema. "Si existe mucho solapamiento y grupos unidos por sistemas de creencias subculturales, el investigador puede concluir que existe evidencia de la existencia de una cultura organizativa. Si, por el contrario, la intersección entre los sistemas subculturales es mínima, las atribuciones de una cultura unitaria son dudosas" (Mohan, 1988:46).

Arogyaswamy y Byles (1987) ofrecen otra medida al señalar que a través del análisis de la varianza de las percepciones culturales existentes en los diferentes subgrupos organizativos -divisiones, departamentos, unidades de trabajo, niveles de autoridad jerárquica, etc.- pueden determinarse las desviaciones existentes entre los miembros de distintas subunidades con respecto a sus percepciones culturales. Estos aspectos, relacionados directamente con la metodología adecuada para analizar la cultura organizativa, serán debidamente analizados y discutidos en el capítulo dos, en el que presentamos la metodología y el diseño de la investigación del trabajo empírico realizado en la presente tesis doctoral.

En nuestro trabajo, finalmente, seguiremos las perspectivas señaladas aquí, considerando, en primer lugar, que las subculturas están enmarcadas en una cultura organizativa superior compartida, en mayor o menor medida, por una gran mayoría de los miembros de la organización. Asimismo, y en segundo

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

lugar, consideraremos que los miembros de las subculturas comparten los mismos elementos culturales -manifestaciones, valores y presunciones- que los que hemos presentado respecto a la cultura a nivel general.

1.5.1. FACTORES DETERMINANTES DE LAS SUBCULTURAS.

Con el paso del tiempo, a medida que los miembros de los subgrupos de una organización interactúan y resuelven sus problemas de forma cooperativa surgen entre ellos formas comunes de comprender e interpretar la realidad que apoyan la acción concertada de sus miembros (Louis, 1985; Schein, 1988). "Estas perspectivas es probable que no pertenezcan sólo a la naturaleza del trabajo y a la solución de los problemas relacionados con la tarea, sino también a la naturaleza de las organizaciones y a las posiciones de los individuos dentro de ella" (Louis, 1985:37). De esta forma, surgen múltiples subculturas poseedoras de sus propios modelos culturales. Sin embargo, y a pesar de que este proceso se repite de forma similar en todas las organizaciones, existe una serie de situaciones y acontecimientos que provocan la proliferación de las subculturas, por lo que su número varía considerablemente de unas empresas a otras.

Como consecuencia, dada la importancia que para una organización tiene la existencia de las subculturas, sobre todo en aquellos casos en que éstas se alejan excesivamente del modelo cultural central, hemos considerado conveniente estudiar, en este subapartado, los elementos que propician la multiplicidad cultural. Algunos autores como Schein (1988) o Rose (1988) han enumerado secuencialmente una relación de aspectos que inciden en este proceso:

> "Los grupos pueden formarse sobre la base de la proximidad física, de un destino compartido, de una profesión común, de una experiencia común de trabajo, de una raíz étnica similar o de un rango similar (como trabajadores o directivos). Desde que un grupo tiene un pasado, tiene una cultura" (Schein, 1988:55).

> "[...] la incorporación de nuevo personal del exterior, la introducción de nueva tecnología, las afiliaciones profesionales y ocupacionales, las perspectivas del rol y departamento único y los límites del acoplamiento de diferentes grupos organizativos. A un nivel más fundamental, los

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

gérmenes de la variación cultural en las organizaciones están, con frecuencia, fundamentados en su propia naturaleza como realidad construida socialmente a través de las interacciones" (Rose, 1988:143).

Nosotros, sin embargo, al objeto de analizar con más detenimiento estos factores, hemos preferido presentar aisladamente los más frecuentes, distinguiendo para ello la existencia de cinco grupos en torno a los que giran los elementos que inciden en el grado de proliferación de las subculturas: (1) factores estructurales -verticales y horizontales-, (2) factores de liderazgo, (3) factores demográficos, (4) factores de dirección y (5) factores de rivalidad.

1º) Factores estructurales.

Las subculturas tienden a desarrollarse, principalmente, en grandes organizaciones que poseen estructuras organizativas muy desarrolladas en las que proliferan diferentes unidades de negocio, divisiones, áreas funcionales, etc. distribuidas, en muchas ocasiones, en zonas geográficas dispersas, por lo que los miembros del grupo pierden gradualmente el sentimiento de pertenencia a la organización en su conjunto y asumen, en tal proceso, la identificación con las propias normas y valores que su grupo va desarrollando. En este sentido, Rose (1988:142) señala: "Aunque es posible que una organización tenga una cultura unitaria, múltiples factores mitigan esta posibilidad, especialmente en aquellas organizaciones que son grandes y complejas".

Las subculturas, en este tipo de organizaciones, se forman vertical y horizontalmente (Robbin, 1987). Así, las subculturas verticales surgen como consecuencia de la formación de colectivos pertenecientes a distintas divisiones o unidades estratégicas de negocio que mantienen un modelo cultural propio que diverge, en alguna medida, del modelo cultural central, tal y como define Kilmann (1986:114), cuando señala: "El tipo de *gap* cultural puede diferir de división a división en una misma organización. Las divisiones tienen diferentes historias, incidentes críticos, estrategias, mercados y directivos".

A su vez, las subculturas horizontales surgen como consecuencia de la realización de las mismas o similares tareas por parte de los individuos que conforman tal subgrupo. Así, los especialistas del área de contabilidad pueden mantener un conjunto de presunciones y valores comunes que los diferencia de los especialistas del área de producción, como consecuencia de las exigencias y características

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

propias de sus roles, de las tecnologías utilizadas, etc. (Leal Millán, 1987; Robbin, 1987). En este sentido, Deal y Kennedy (1985:162) señalan que: "Todas las empresas tienen subculturas porque las diferencias funcionales, ya se trate de ventas, investigación y desarrollo, o producción, particularizan todos los aspectos especiales del ambiente del negocio".

La investigación de Sackmann (1992), en relación a la generación de las subculturas horizontales y verticales, profundiza en la importancia que, en la práctica, posee cada una de ellas en la conformación de estas subunidades. Él identificó en su trabajo siete subculturas, en el seno de una organización específica, que procedían de distintos campos funcionales[11]. Posteriormente, analizó las características de estas subculturas y encontró que "poseen más rasgos culturales comunes los miembros de distintas divisiones que tienen un mismo campo funcional que aquellos que, situándose en una misma división o área tienen distintos campos funcionales al pertenecer, por ejemplo, a distintos niveles jerárquicos" (Sackmann, 1992:148). En definitiva, los resultados de su investigación demuestran que, en el contexto de la organización estudiada, los aspectos funcionales eran más relevantes que los divisionales en la distinción de las subculturas. La generalización de estos resultados, sin embargo, exige la realización de nuevas investigaciones que contrasten estos extremos en otras organizaciones particulares.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

2º) Factores de liderazgo.

Bajo este grupo hemos incluido aquellos factores relacionados con el poder y su ejercicio por parte de los directivos de la organización que originan la aparición de las subculturas. Leal Millán (1987) señala que la existencia de intereses y objetivos contrapuestos entre los directivos y el resto de los empleados de la organización, así como el escaso entendimiento que se produce entre ellos, puede generar la aparición de dos subculturas muy distintas dentro de una organización: la cultura «de la cabeza» y la cultura «de los pies». En estos casos "[...] la dirección tiene un conjunto de valores y el resto del personal tiene otro conjunto de creencias a menudo en conflicto" (Reimann y Wiener, 1986:19).

[11] Por campo funcional este autor entiende el conjunto total de las funciones o actividades de las que los empleados se consideran responsables dentro de la organización, vinculando el concepto, en consecuencia, a las propias percepciones que mantienen las personas sobre su rol profesional.

En efecto, en aquellos casos en que los directivos aceptan su papel de autoridad y estatus, considerando que tienen el derecho de tomar por sí mismos decisiones que afectan a aquéllos que están en posiciones jerárquicas de más bajo nivel sin negociar en ningún grado las diferentes alternativas que se consideran al objeto de tomar las decisiones, se produce una tendencia progresiva de alejamiento entre los esquemas de significado e interpretación de directivos y empleados, que puede finalizar en una ruptura o secesión del grupo, que pasa a formar dos unidades culturales diferenciadas (Davis, 1985).

El estudio de Sackmann (1992) analizó, adicionalmente, los factores relacionados con la posición en la jerarquía de la organización, detectando que existía una relación estrecha entre los factores de liderazgo y los estructurales ya que "Las interpretaciones específicas del campo funcional [...] de un grupo tendían a estar influidas por la jerarquía, [...]. Los campos funcionales que estaban localizados en los niveles más altos de la jerarquía de la organización eran más generales y estratégicos [...] que el campo funcional ubicado en los niveles jerárquicos más bajos que eran más específicos y de ejecución u orientados a la implementación" (Sackmann, 1992:148).

En definitiva, a las propias divergencias que se producen como consecuencia del desacuerdo en la forma en que se ejerce el poder, se suman las diferencias funcionales derivadas de las distintas responsabilidades que poseen estos dos colectivos, multiplicándose así la fuerza que impulsa a los mismos a constituirse en subculturas diferentes.

3º) Factores demográficos.

Las organizaciones que seleccionan a su personal con independencia de su procedencia geográfica incorporan a un conjunto de individuos cuyas raíces poblacionales e incluso étnicas pueden ser significativamente diferentes. Cuando estas prácticas se producen aisladamente no afectan a la realidad cultural de la organización; pero, en aquellos casos en que sistemáticamente se reitera esta forma de contratación, pueden constituirse en el seno de la organización subgrupos integrados por individuos que, con independencia de las funciones que desempeñen, de su pertenencia a distintas divisiones y su situación en la jerarquía organizativa, poseen una misma procedencia geográfica.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Asimismo, también pueden producirse múltiples subculturas en aquellas organizaciones multinacionales que poseen una cultura corporativa fuerte y arraigada y que operan en países distintos al de origen. En estos casos, se produce un fuerte choque cultural entre los empleados procedentes de la empresa matriz y aquellos contratados en el país en el que se ha instalado la subsidiaria o filial (Hofstede, 1989). Finalmente, aunque los empleados contratados se caractericen por mantener una misma procedencia nacional, étnica y social, existen otros factores demográficos, destacados por Deal y Kennedy (1985:162), que pueden provocar la existencia de diferentes subculturas en las organizaciones: "Las subculturas, sin embargo, no se limitan a diferencias funcionales. El sexo es importante ya que el punto de vista cultural de un hombre no es igual al de una mujer. Los antecedentes socioeconómicos y educativos también pueden convertirse en la base de las subculturas".

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

4º) Factores de dirección.

Al margen de la situación jerárquica de los directivos o de la forma en que ejercen el poder -delegación, descentralización, etc.- existe otro grupo de factores, relacionado con los efectos derivados de las políticas y decisiones que adoptan, que generan la aparición de múltiples subculturas en las organizaciones. Así, por ejemplo, Leal Millán (1987) destaca que los sistemas de motivación y recompensas establecidos pueden fomentar determinados patrones de comportamiento, de creencias y de valores en las distintas subunidades que difieran de la cultura de la organización global así como de las otras subculturas existentes en la misma.

Por otra parte, cuando la dirección decide, por ejemplo, acometer el cambio de algún factor de gran relevancia -ej. pasar de un sistema de dirección por control a un sistema de dirección basado en la estrategia- surgen, con relativa celeridad, dos grupos diferenciados en la organización que pueden dar lugar a sendas subculturas: aquellos que son partidarios del cambio y aquellos otros que se resisten al mismo. Schein (1988) advierte de los fracasos a los que, en numerosas ocasiones, hace frente una organización que ha intentando introducir una nueva tecnología, cuya implantación exige una auténtica revolución interna, llegando incluso a afectar a los propios valores y presunciones que han justificado los procedimientos antiguos. Estos fracasos se producen, en la mayoría de los casos, por la existencia de un numeroso grupo de individuos que se agrupan y luchan conjuntamente por su rechazo.

5º) Factores de rivalidad.

Otro factor que genera la existencia de subculturas es la aparición de rivalidades entre distintos grupos internos que progresivamente se van constituyendo en subculturas. Posteriormente, los distintos conflictos que se producen entre estos grupos resultan muy difíciles de solucionar porque cada grupo necesita mantener su identidad, siendo una de las mejores maneras de conseguirlo el proceder a comparar y contrastar el propio grupo con otros. Schein (1988:55), a este respecto, sostiene que "la comparación, la rivalidad y/o el conflicto intergrupal sirven para edificar y mantener la cultura intergrupal". En definitiva, la rivalidad tiene un efecto doble ya que, en primer lugar, en base a ella se generan las subculturas y, en segundo lugar, las subculturas se mantienen y crecen alimentándose de tal rivalidad.

Estos cinco factores que constituyen fuentes diferenciadas que generan la aparición de subculturas mantienen, sin embargo, una característica en común: determinan la aparición de las subculturas a través de la segregación o segmentación de los miembros de la organización, como colectivo global, en distintas subunidades o subgrupos. Sin embargo, no es éste el único procedimiento por el que se generan tales subculturas, Van Maanen y Barley (1985:41) denominan "importación" al fenómeno por el que la organización incorpora desde el exterior nuevas subculturas, aspecto éste característico de las operaciones de fusiones o adquisiciones de empresas. En la mayoría de estos casos se produce un choque cultural entre los miembros procedentes de las organizaciones fusionadas, originándose, consecuentemente, distintas subculturas antagónicas que luchan por hacer prevalecer su propia idiosincrasia (Reimann y Wiener, 1986; Schein, 1988; Hall y Norburn, 1989; Malekzadeh y Nahavandi, 1990; Schein, 1990; Very, Caroli y Lubatkin, 1991; Martín Machín, 1991; Chatterjee, Lubatkin, Schweiger y Weber, 1992).

Destacados autores como Mohan (1988) o Rose (1988) parten de estos planteamientos y, al objeto de analizar las posibles subculturas existentes en una organización, estudian, aisladamente, las diferencias culturales existentes entre los individuos pertenecientes a diferentes divisiones, áreas funcionales y niveles jerárquicos, principalmente, al objeto de contrastar sus visiones culturales. En nuestro trabajo, sin embargo, nos apartamos de esta línea por cuanto supone una determinación a priori de las posibles subculturas existentes. Por consiguiente, hemos preferido analizar globalmente las respuestas de todos y cada uno de los entrevistados y utilizar paquetes estadísticos que, en función de las varianzas que se producen en las respuestas entre individuos, agrupen a aquellos encuestados

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

que mantengan parámetros de respuestas comunes. La principal ventaja derivada de este nuevo planteamiento es la posibilidad de definir las subculturas reales -individuos con similares patrones de presunciones- existentes en la organización. Por contra, el principal escollo se produce como consecuencia del incremento en la dificultad de interpretación de tales subculturas debido a que en ellas pueden agregarse individuos de diferentes áreas, ocupaciones, niveles jerárquicos, etc. La metodología y técnicas utilizadas para realizar estos análisis serán planteados en el capítulo dos del presente trabajo.

1.5.2. EL DESARROLLO DE LAS SUBCULTURAS.

Muchos autores han estudiado el ciclo de evolución general de las organizaciones y su relación con la propia evolución del modelo cultural (Dyer, 1985; Schein, 1988; Mohan, 1988; Edwars y Kleiner, 1988; Mintzberg, 1988a). En estos estudios se ha revelado que la cultura, desde su nacimiento hasta la madurez, sufre un proceso de transformación gradual, similar en todas las organizaciones, derivándose de él un limitado número de etapas en las que la cultura mantiene unos rasgos particularizados.

Schein (1988) identificó tres períodos principales de desarrollo en las organizaciones: nacimiento, adolescencia y madurez. El nacimiento de la empresa se caracteriza por el dominio del fundador y, consecuentemente, de sus propios valores individuales. Minztberg (1988a) considera que los individuos, en la etapa fundacional de la organización, no se reúnen de forma aleatoria sino que lo hacen porque tienen en común algunas normas y valores asociados a la organización, contribuyendo todo esto al establecimiento del "esprit de corps" (Mintzberg, 1988a:346), desde un principio.

En esta etapa inicial del desarrollo de la organización, la cultura funciona como una fuente de identidad que se incrementa a medida que la organización se esfuerza por resolver los problemas de adaptación e integración, preocupándose los miembros de la misma, principalmente, por adoptar una identidad que diferencie al grupo de los otros existentes en el entorno donde actúan. La organización va gradualmente desarrollando su propia historia, una base de datos que los miembros de la organización comparten. Posteriormente, "esta tradición influye en el comportamiento y ese comportamiento refuerza la tradición" (Mintzberg, 1988a:346). En esta etapa se produce un énfasis

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

en la socialización para incrementar el compromiso y ajuste de los empleados actuales y de nueva incorporación a la organización.

Dentro de esta etapa se produce una subfase que presenta una variación importante, denominada por Schein (1988) "fase de sucesión" (Schein, 1988:279), que se produce cuando se incorpora un nuevo líder o directivo, pasando el control de la organización del fundador o familia fundadora a una segunda, tercera o cuarta generación. Durante esta fase, la cultura puede llegar a convertirse en un verdadero campo de batalla entre empleados conservadores, que se inclinan por la cultura fundadora, y liberales, que desean cambiar la cultura, surgiendo así las primeras subculturas en la organización. Schein (1988) considera que "El peligro de esta situación consiste en que los juicios sobre el fundador se proyectan sobre la cultura, y que, en el intento de desplazar al fundador, gran parte de la cultura es puesta en duda" (Schein, 1988:271). Asimismo, en esta etapa se enjuicia la labor del nuevo dirigente en función de la preservación o cambio que éste realiza de los elementos culturales ya existentes.

El segundo estadio de evolución cultural es la adolescencia empresarial o fase de expansión (Schein, 1988), que se produce cuando el número total de directivos ajenos a la familia sobrapasa el número de miembros de la familia. Durante esta fase, y desde una perspectiva cultural, la empresa se enfrenta a una situación muy distinta. Los más importantes elementos de la cultura están afianzados e implantados en los procesos básicos de la empresa, por consiguiente, el conocimiento de la cultura y el deliberado propósito de construir, integrar o conservar la misma, poseen ahora menos importancia. Schein (1988) considera que en esta etapa resulta difícil descifrar la cultura y lograr que los empleados la comprendan por cuanto está demasiado arraigada.

Las subculturas, por otra parte, comienzan a proliferar dado que existen fuerzas favorables a una menor integración derivadas del crecimiento, diferenciación y dispersión geográfica de la organización (Edwars y Kleiner, 1988). Pueden producirse luchas de poder destructivas entre las subculturas, materializadas en conflictos de poder entre grupos funcionales de organizaciones regionales que se enfrentan cada vez más a las oficinas centrales o en conflictos entre áreas departamentales como ventas, fabricación e ingeniería, debido a que cada uno de estos grupos puede desarrollar una firme subcultura basada en su bagaje profesional y en su adaptación a un entorno específico. En definitiva, en esta etapa, numerosas subculturas ganan fuerza e influencia y ponen en peligro la unidad colectiva. Adicionalmente, la pérdida de las presunciones centrales puede crear una crisis de identidad en la organización.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Pümpin y García Echevarría (1988:54), en esta misma línea de pensamiento, sostienen que la cultura global y las subculturas en las empresas jóvenes apenas se perciben. Para estos autores "En la fase fundacional la cultura empresarial comienza a caracterizarse sin que se destaquen subculturas importantes. Éstas comienzan a tener una cierta dimensión con el crecimiento de la empresa. Si la empresa no realiza ningún esfuerzo para la identificación del personal con la empresa en su conjunto, como contrapeso, las subculturas se van acentuando y es cuando comienza a diluirse la cultura que identifica a la empresa llegando incluso a crear la necesidad de una fuerte personalidad que vuelva a recuperar la identidad global de la empresa".

Como consecuencia de la existencia de tal inconsistencia cultural, Edwars y Kleiner (1988:15) consideran que, en esta etapa, "la cuestión de si ampliar o no los negocios vía fusiones, adquisiciones, integración vertical o adoptando nuevas tecnologías exige de directivos que comprendan la complejidad y el poder de las subculturas que se han desarrollado para determinar si tales matrimonios de la organización pueden lograrse razonablemente".

Finalmente, el estadio de madurez organizativa o estabilidad interna se inicia cuando la organización ya no posee capacidad para crecer porque se han saturado sus mercados o porque sus productos se han vuelto obsoletos. En esta etapa, segmentos específicos de la cultura pueden haberse convertido en disfuncionales en un medio competitivo dinámico ya que muchas presunciones no han evolucionado, permaneciendo en ellas el contenido asimilado en la etapa de nacimiento inicial. Sin embargo, las subculturas cobran ahora una importancia espectacular dado que, en muchas ocasiones, es más fácil modificar pequeñas subculturas específicas conformadas por grupos integrados por pocos individuos que actuar sobre una cultura global (Leal Millán, 1987).

1.5.3. CONSECUENCIAS DEL GRADO DE DIVERSIDAD CULTURAL.

En los anteriores subapartados de esta pregunta hemos presentado a las organizaciones como realidades multiculturales y hemos estudiado aspectos relacionados con su significado, orígenes o relación con el proceso evolutivo de la organización. Sin embargo, no hemos abordado un aspecto tan relevante como el análisis del papel que juegan las subculturas dentro del ámbito de la cultura global

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

y, consecuentemente, la influencia que ejercen en el propio funcionamiento y en el *performance* de la organización, tarea que desarrollaremos en el presente apartado. Este análisis es vital para la dirección de la organización por cuanto numerosas investigaciones recientes han demostrado que cuanto menor es el grupo, mayor es el poder y la influencia que el mismo puede ostentar sobre el individuo -motivaciones, actitudes y conductas- (Ouchi, 1982; Schein, 1988). En definitiva, las subculturas pueden condicionar, con mayor fuerza, el comportamiento de un miembro de la organización que la cultura global de la misma.

En efecto, cualquier análisis cultural debe estudiar las consecuencias derivadas de las culturas en las organizaciones y, consecuentemente, teniendo presente los antecedentes aquí señalados, cómo afecta la pluralidad cultural a distintas variables organizativas tales como el *performance*, o más concretamente, la motivación, la comunicación, etc.. Estas apreciaciones son recogidas por Saffold III (1988:548) cuando manifiesta: "[...] más que preguntar cómo la cultura generalizada de una organización puede afectar al *performance*, se debe con frecuencia ser más exacto y estudiar cómo sus múltiples subculturas interactúan para influir en su *performance*".

En definitiva, en las líneas siguientes analizaremos la opinión de la doctrina respecto a los múltiples efectos que las subculturas ejercen sobre las organizaciones, respondiendo a la cuestión planteada por Davis (1984:104) que resume, en pocos términos, el problema central que nos ocupa en este apartado: "¿las diferencias (...entre las subculturas) socavan o mejoran la cultura del conjunto?".

Al objeto de responder a tal interrogante realizaremos dos análisis parciales de la literatura centrándonos, en primer lugar, en la doctrina avalada por numerosos autores que, bajo una perspectiva negativa, advierten de los múltiples riesgos y perjuicios que generan las subculturas en las organizaciones. En segundo lugar, presentaremos la literatura expuesta por otra corriente de autores que, bajo una perspectiva positiva, enfatizan las funciones que pueden desarrollar las mismas. Finalmente, realizaremos un análisis global en el que se presentarán conclusiones integradoras de ambas corrientes.

Los directivos, educadores y escritores, reunidos bajo la perspectiva negativa, se caracterizan porque asumen que las diferencias culturales son barreras que impiden la adecuada comunicación e interacción, citando numerosos problemas que perjudican notoriamente el normal desarrollo de la organización. Así, partiendo de la consideración de que la cultura organizativa es equiparable a la

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

cultura nacional de cualquier país y que, de la misma forma que coexisten múltiples subculturas regionales en éste, se producen múltiples subculturas en aquella, señalan que un empleado que puede estar perfectamente integrado en un área de la organización debe enfrentarse a un «shock cultural» al ser trasladado a otra. Kilmann (1986:115), en un sentido similar, considera que "Un problema especial surge cuando cada división de una empresa tiene diferentes normas culturales. Ir de una división a otra es como viajar de un país extranjero a otro".

Como consecuencia de esta diversidad cultural entre distintas áreas o departamentos de la organización, pueden surgir múltiples conflictos que muy difícilmente pueden ser solucionados. En este sentido, Burack (1991) señala que "Desafortunadamente, a lo largo del tiempo, las subculturas pueden generar comportamientos o acciones que son disfuncionales con la *cultura corporativa dominante*. Los conflictos sobre cómo ofrecer los servicios o la calidad deseada, e incluso violaciones del espíritu de igualdad en el empleo pueden hacer estallar la cultura" (Burack, 1991:89), siendo los conflictos entre estas divisiones difíciles de solucionar, tal y como explica Schein (1988) en los términos siguientes: "Si surge algún conflicto entre los grupos, resulta bastante difícil solucionarlo, sobre todo porque un grupo necesita mantener su identidad, siendo una de las mejores maneras de conseguirlo el proceder a comparar y contrastar el propio grupo con otros. En otras palabras, la comparación, la rivalidad y/o los conflictos intergrupales sirven para edificar y mantener la cultura intergrupal" (Schein, 1988:55).

Asimismo, incluso los problemas cotidianos de la vida empresarial -la reunión improductiva, la dificultad para transmitir instrucciones con suficiente claridad como para conseguir su correcta aplicación, etc.- pueden ser provechosamente analizados desde la perspectiva cultural. Por ejemplo, en lugar de juzgar los problemas de comunicación como resultado de la falta de claridad o la discordancia de lenguajes, podemos reconocer que tales problemas se derivan con frecuencia de diferencias reales en cuanto a la forma en que las personas perciben y entienden las cosas por su pertenencia a distintas unidades culturales (Schein, 1988). La existencia de una vida propia e intensa en estas subculturas puede, asimismo, originar falta de compromiso con los objetivos generales, falta de coordinación, de motivación e incluso el desmoronamiento de la propia organización (Leal Millán, 1987).

Algunas investigaciones recientes realizadas en el campo de la dirección (Livian, 1988) se han centrado en los elementos culturales considerándolos instrumentos unificadores que podrían ser

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

utilizados provechosamente por la dirección de la empresa. Sin embargo, este poder potencial de la cultura como elemento unificador es puesto en tela de juicio en aquellos casos en que se multiplican las subculturas en las organizaciones, tal y como manifiestan Reimann y Wiener (1986:18): "Una multiplicidad de subculturas divergentes puede ser divisiva, especialmente cuando no existe una cultura corporativa «central» fuerte. En ausencia de una cultura central unificada, es posible que una organización se fraccione en diferentes direcciones cuando existen sistemas de valores incompatibles en las diferentes unidades de la organización".

Por otra parte, se considera que si las organizaciones no poseen culturas dominantes y están únicamente comprometidas con sus numerosas subculturas, la influencia de la cultura sobre la eficacia de la organización sería ambigua. Robbin (1987:359) considera que este fenómeno se produce porque en estos casos no existe consistencia de percepciones o comportamientos y que únicamente "Es el aspecto de «significados compartidos» de la cultura de la organización (...globalmente) lo que convierte tal concepto en potente".

Deal y Kennedy (1985), en esta misma línea, advierten que en aquellos casos en que las organizaciones poseen culturas corporativas vigorosas, los subgrupos no causan tantos problemas, porque los valores y creencias generales son muy fuertes. Sin embargo, consideran que si las subculturas organizativas proliferan en un ambiente cultural débil, pueden ser muy nocivas y ello porque cuando es imposible entender los valores de una corporación, las subculturas pueden imponer comportamientos que, más tarde o más temprano, "causan una desviación cultural en la empresa" (Deal y Kennedy, 1985:163).

Finalmente, el problema más crítico que se produce en relación a las subculturas, no surge, sin embargo, por las diferencias naturales en las orientaciones de los distintos grupos sino por la aparición de fuertes contradicciones culturales y subculturas antagónicas. Esta situación se produce, por ejemplo, en aquellos casos en que la dirección de la organización posee un conjunto de valores diferenciados y, con frecuencia, en conflicto con el resto del personal -fenómeno que hemos denominado con anterioridad cultura de la «cabeza» y cultura de los «pies»-. Reimann y Wiener (1986) advierten, extendiendo tal idea, de los peligros que se producen cuando se desarrolla un *gap* entre los valores del director general y de la dirección intermedia del que con frecuencia se deriva un caos en la organización. Este fenómeno se produce como consecuencia de que la alta dirección de la organización enfatiza excesivamente la competitividad y el desafío, fomentando una subcultura

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

muy cohesiva entre los directivos medios basada en los sentimientos de miedo y pánico que sienten hacia sus jefes.

Sin embargo, y a pesar de la doctrina que siempre ha existido en torno a la idea de que la cohesión o inexistencia de subculturas está ligada a un alto nivel de *performance* en las organizaciones, Arogyaswamy y Byles (1987) consideran que "es prematuro considerar que las culturas cohesivas son más deseables que las culturas divergentes bajo cualquier condición. Más bien, una cultura cohesiva sólo es probable que afecte positivamente a el *performance* bajo ciertas condiciones (Ej. cuando está acompañada por la congruencia de los valores e ideologías o se ajusta a la estrategia de la empresa)" (Arogyaswamy y Byles, 1987:650). Asimismo, Deal y Kennedy (1985) introducen también un factor condicionante que determina la validez de las críticas realizadas a las subculturas, al afirmar que en cualquier organización las subculturas tienden a sufrir confrontaciones, pero que en aquellos casos en que la cultura general de la empresa es vigorosa, estos choques generan una tensión saludable para la organización. En definitiva, sólo en aquellos casos en que las culturas no son vigorosas, "estas guerras culturales pueden casi paralizar la productividad" (Deal y Kennedy, 1985:162).

Por otra parte, y dentro de la segunda corriente, se encuentran las aportaciones de los autores que consideran positivo para la organización la existencia de las subculturas por cuanto generan múltiples beneficios. Las culturas organizativas sencillas, señalan Kilmann, Saxton y Serpa (1985), moldeadas en los niveles de la alta dirección tenían sentido en el pasado, cuando los entornos de los negocios eran más estables y homogéneos. En la actualidad, los entornos complejos y cambiantes que, con gran probabilidad lo serán en mayor medida en el futuro, exigen a las organizaciones que incrementen su grado de complejidad, diversificándose y diferenciándose para sobrevivir. En este contexto, las culturas organizativas múltiples pueden favorecer el incremento de la eficacia de las organizaciones.

Deal y Kennedy (1985), en esta misma línea, consideran que es necesaria la existencia de subculturas en una organización para que ésta funcione bien, y enfatizan la necesidad de lograr un equilibrio entre las diferencias existentes en torno a las subculturas entre sí y respecto a la cultura corporativa en su conjunto. Para estos autores, ésta es una de las labores más arduas a las que debe hacer frente la dirección de la organización, recomendándoles actuar en base a los postulados expresados en las líneas siguientes, fundamentados en la idea de que las culturas que funcionan bien se caracterizan porque "comprenden y toleran las diferencias" (Deal y Kennedy, 1985:165): (1) estimular a cada subcultura para enriquecer la propia vida cultural, (2) esforzarse para que cada subcultura comprenda

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

y se sensibilice con los problemas de las otras subculturas y (3) demostrar cómo se enriquece más la cultura general con la fuerza de las subculturas.

Asimismo, Harris y Moran (1991) consideran que las diferencias culturales, si son bien dirigidas, constituyen verdaderos recursos y no necesariamente *handicaps*, como establecían los académicos de la corriente anterior. Estos autores consideran que, a pesar de que sus planteamientos pueden parecer, en principio, idealistas y contrarios a las experiencias reales, toman un sentido especial cuando se les analiza bajo la óptica de la sinergia cultural. En efecto, de la misma forma que Mintzberg (1988a) extrapolaba el concepto de sinergia procedente de la teoría general de sistemas al contexto cultural y afirmaba que "[...] una organización es más que únicamente la suma de sus partes, más que un conjunto de personas y máquinas" (Mintzberg, 1988a:345) y que, en consecuencia, el comportamiento del grupo no podía diagnosticarse únicamente a través del análisis de la personalidad de cada uno de sus miembros, Harris y Moran (1991:11), extendiendo tal concepto al terreno de las subculturas, sostienen que: "La sinergia cultural a través de la colaboración enfatiza las similitudes e intereses comunes, integrando diferencias para enriquecer las actividades y sistemas humanos".

Para estos autores este fenómeno se consigue, fundamentalmente, a través de la combinación de lo mejor que caracteriza a cada subcultura. "La sinergia cultural es como un matrimonio" (Harris y Moran, 1991:108), es decir, dos o más personas, dos o más organizaciones o dos o más grupos dentro de una organización se unen por el beneficio mutuo que se produce como consecuencia del desarrollo de una relación que es superior en cantidad y calidad productiva a la suma de sus contribuciones individuales. Estos autores, después de revisar numerosas fuentes, consideran que la sinergia cultural puede describirse a través de, entre otras, las frases siguientes (Harris y Moran, 1991:91-92):

* Es un medio de acción combinada y trabajo unido.

* Implica acciones unidas de agencias discretas en las que el efecto total es mayor que la suma de sus efectos cuando actúan de forma independiente.

* Tiene el objetivo de crear una solución integrada.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

* Algunas veces se relaciona con la analogía de 2+2=5, en vez de 4, pero dadas las diferentes barreras existentes entre las culturas, la sinergia cultural puede ser la ecuación 2+2=3. Si la suma de la sinergia cultural no es negativa, el progreso se ha producido.

* La sinergia cultural no significa compromiso, ya que en la verdadera sinergia no se renuncia o pierde nada.

* La sinergia cultural no es algo que la gente hace, más bien es algo que se produce mientras las personas están haciendo algo que con frecuencia no tiene nada que ver con la cultura.

* La sinergia cultural existe sólo en relación a un conjunto práctico de circunstancias y ocurre por necesidad, cuando dos o posiblemente más grupos culturales llegan a la conclusión mutua de que deben unir sus esfuerzos para alcanzar sus objetivos respectivos.

Finalmente, y dentro de una línea integradora, numerosos autores coinciden en afirmar que no deben considerarse posturas absolutistas en torno a la idoneidad de la existencia de subculturas en las organizaciones. Antes bien, el entorno concreto en el que se desenvuelve la organización, así como su propia dimensión y realidad interna deben ser considerados antes de establecer la conveniencia de que exista una realidad multicultural en su seno. En esta línea, Gordon (1985) sugiere que no existe una sencilla cultura «ganadora» en una organización, sino que la mejor cultura es aquella que mejor se adapta para conseguir el éxito en un entorno particular de negocio.

Asimismo, Kilmann (1986), en línea con la aportación de Gordon (1985) y de la doctrina anterior que comenzaba a apuntar una vía de encuentro entre ambas corrientes a partir de la coexistencia de las subculturas con una cultura central global, afirma que es importante que la dirección no asuma que la organización tiene o debería tener una única cultura, sino que este factor debe ser analizado conjuntamente con la naturaleza del trabajo de la organización así como del comportamiento que se requiere para el éxito de cada unidad (Kilmann, 1986). Este autor aconseja que "Una regla que puede resolver estos problemas es: deja que cada división desarrolle la cultura que le conduzca a un alto resultado, pero alienta a la organización a adoptar esas normas más amplias que promuevan el éxito organizativo" (Kilmann, 1986:115), considerando que tales normas incluyen a aquellas que apoyan la cooperación y coordinación entre divisiones.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

En definitiva, y más concretamente, se establecen dos reglas válidas que podrían conducir hacia una concordancia final: primero, una organización con una única línea de productos dirigiéndose a un mercado muy homogéneo funcionaría mejor con una cultura que sea uniforme para toda la organización y que enfatice un comportamiento consistente con lo que es necesario para el éxito. Segundo, una organización diversificada con múltiples productos o servicios en el que cada uno hace frente a un mercado diferente puede requerir culturas diferentes para sus distintas unidades de negocio, divisiones y departamentos. No obstante, en este último caso, sería importante para cada división tener una cultura que aliente comportamientos, valores, creencias y presunciones consistentes con la cultura global de la organización, que debe ser clara y vigorosa.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

CAPÍTULO II

OBJETIVOS, METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

"[...] la cultura organizativa puede determinarse o describirse directamente por un número limitado de variables (N.T.: relacionadas con las presunciones) más que por una revisión exhaustiva de todos los valores y manifestaciones culturales relacionados con ella"

(Parker, 1989:56).

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

2.1. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN EN EL CAMPO DE LA CULTURA ORGANIZATIVA: UN ESTUDIO PREVIO DE LOS TRABAJOS EMPÍRICOS.

"El estudio de la actividad humana en las organizaciones conlleva una dificultad fascinante y a veces frustrante" (Adams e Ingersoll 1985:223). Por ello, no es de extrañar 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. Como consecuencia, una vez presentados los diferentes aspectos teóricos que definen el marco conceptual de este trabajo, hemos estimado oportuno iniciar el presente capítulo abordando el estudio de las diferentes metodologías y técnicas seguidas por los distintos autores al objeto de operativizar el concepto de cultura. Realizaremos un profundo análisis de aquellos artículos empíricos publicados en el campo que, a nuestro juicio, han sido más relevantes. Con este análisis sólo pretendemos plantear el estado de la cuestión y, en ningún caso, defender o rechazar las metodologías planteadas por los distintos autores o proponer una propia. Será en el apartado siguiente donde expondremos conjuntamente con los objetivos de nuestra investigación, la metodología que consideramos más conveniente para el logro de los mismos.

Al objeto de localizar y seleccionar los trabajos empíricos que fundamentan esta discusión y dado nuestro interés por que la revisión doctrinal fuese lo suficientemente completa y exhaustiva, se solicitó la realización de búsquedas retrospectivas asistidas por ordenador en diversas bases de datos nacionales e internacionales, entre los años 1980 y 1992. No obstante, un detenido estudio de estos trabajos fueron revelando la existencia de artículos anteriores de gran relevancia que, en gran medida, habían contribuido a la operativización del concepto, sentando las bases de su posterior desarrollo. Ante tales circunstancias, recopilamos estas investigaciones, siendo algunas de ellas discutidas en el presente apartado, ya que aunque sus publicaciones se realizaron hace una, dos e incluso tres décadas gozan de una actualidad permanente, siendo citados sistemáticamente en los distintos trabajos que se realizan en el campo.

Los límites más importantes que afectaron a esta revisión los constituyeron, en primer lugar, el idiomático ya que únicamente se analizaron trabajos escritos en lenguas castellana, francesa e inglesa

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

y, en segundo lugar, el geográfico, al ser únicamente analizados los trabajos publicados en revistas y editoriales o presentados en congresos en Estados Unidos, Canadá, y Europa Occidental. Finalmente, una vez concluida la búsqueda y recopilación de material, y estudiado cada uno de los mismos, seleccionamos de un total de setenta y uno, cincuenta y siete trabajos, que son los que han servido de fundamento para la discusión realizada en el presente apartado.

Al objeto de facilitar el estudio de los múltiples objetivos, intereses, hipótesis, metodologías, modelos, técnicas, etc. contenidos en estos trabajos, así como presentar las conclusiones en una forma que permitiese su comparación y análisis sin dificultad, resolvimos estructurar la disertación que exponemos en el presente apartado en torno a los aspectos siguientes:

(1) Clasificación de las investigaciones
(2) Contexto de las investigaciones
(3) Fuentes de información utilizadas
(4) Técnicas de análisis de los datos
(5) Estudio de los tipos de triangulación
(6) Validación de modelos y resultados

Los artículos empíricos que han sido seleccionados para fundamentar la discusión que planteamos en este apartado han sido incluidos por orden cronológico en las tablas uno a siete que conforman el anexo 1 del presente trabajo, siendo clasificados en relación a los distintos aspectos en torno a los que planteamos su análisis y discusión.

2.1.1. CLASIFICACIÓN DE LAS INVESTIGACIONES.

Hemos considerado oportuno iniciar la revisión de los artículos seleccionados presentando dos clasificaciones complementarias que revelarán sendos aspectos de interés para nuestra investigación: (1) los enfoques teóricos que han fundamentado las metodologías de las investigaciones empíricas realizadas, aspecto éste íntimamente relacionado con la forma de operativizar el concepto, y (2) los objetivos prioritarios perseguidos en las investigaciones, que permiten determinar aquellas facetas del campo que han recibido mayor atención y, en consecuencia, que presentan un mayor grado de desarrollo. Adicionalmente, la afirmación de Salaman y Thompson (1974) nos invita a iniciar el análisis bajo esta perspectiva. Estos autores sostienen que los intereses de los académicos en cada

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

momento deberían "estar en línea con las prioridades y problemas de los directivos así como con sus intereses por resultados prácticos" (Salaman y Thompson, 1974 en Green, 1986:3). En definitiva, según estos autores, este análisis nos permitirá conocer qué aspectos de la cultura han preocupado más a académicos, profesionales y directivos. Para alcanzar este objetivo hemos adoptado las clasificaciones propuestas por Green (1986) y Louis (1985) que permiten resumir a un limitado número de alternativas la multiplicidad de objetivos y enfoques, respectivamente, que se han desarrollado en el campo, facilitándose así la comprensión y discusión de las tendencias que se han manifestado y que se presentan en las líneas siguientes.

A) El modelo de Green (1986).

Green (1986) presenta una clasificación que reúne en tres categorías todas las posibles orientaciones de los diferentes trabajos que sobre la cultura se han venido realizando. En primer lugar, categoriza bajo el epígrafe de «morfología social» los estudios que persiguen esclarecer el significado del tópico «cultura corporativa», las formas posibles de clasificar los distintos tipos existentes y las tentativas de operativizar el término que permiten la diagnosis o identificación de la misma. En segundo lugar, destaca la existencia de trabajos que persiguen revelar la forma en que afecta la cultura de una organización a las distintas variables estratégicas y su *ajuste* con la estrategia global de la misma, que son agrupados bajo la denominación de «fisiología social». Finalmente, bajo el término de «ingeniería social» recoge a todos aquellos estudios relacionados con la forma en que evoluciona y cambia la cultura por sí misma, e incluso la forma en que, por decisión explícita de la dirección, puede ser cambiada al objeto de mejorar su *ajuste* con la estrategia.

En la tabla 1 -anexo 1- se presenta la categorización de los artículos empíricos seleccionados en función de este primer modelo de clasificación. Como puede observarse, a pesar de la claridad con que Green (1986) estableció las fronteras entre los diferentes tipos de trabajos, en la práctica, muchos autores combinan las orientaciones identificadas. Así, se ha convertido en práctica habitual que los autores que persiguen analizar la relación de la cultura organizativa con las variables estratégicas, dediquen en sus artículos un apartado previo a presentar una metodología para la diagnosis de la cultura, siendo, en consecuencia, catalogable su trabajo bajo las categorías de «morfología social» y de «fisiología social» al mismo tiempo. Asimismo, aunque de forma no tan acusada, se observa que se repite el mismo fenómeno con respecto a los trabajos de «ingeniería social».

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Es necesario señalar el enorme interés concedido por los distintos autores a los estudios de «morfología social» *per sé*, que representan el 40 por ciento de los artículos revisados, seguido por los trabajos que simultáneamente abordan aspectos de «morfología» y «fisiología social» que se elevan a un 32 por ciento; sin embargo, los estudios que han abordado, exclusivamente, los tópicos «fisiología» o «ingeniería», representan tan sólo un 10 por ciento del total. Agregando todas las cifras correspondientes a artículos que de una u otra forma han sido clasificados bajo la etiqueta «morfología social», se revela que aproximadamente un 80 por ciento de los trabajos analizados presentan una metodología para la diagnosis de la cultura.

Esta tendencia de los autores a abordar las orientaciones morfológicas y fisiológicas exige la presentación de comentarios adicionales que complementen o maticen la misma. Sin embargo, antes de ofrecerlos, realizaremos un análisis de naturaleza temporal que revela información complementaria sobre los posibles cambios de interés de los autores, de unos tópicos a otros, a lo largo del período analizado. Con este objetivo, hemos dividido el horizonte temporal en tres fases en las que hemos incluido los artículos empíricos publicados con anterioridad a 1988, en el bienio 88-90 y en el bienio 90-92, analizando los tipos de estudios que abundan en cada una de ellas.

En el primer período, se realizan numerosos trabajos sobre «morfología social» -*per sé* o combinada- así como pequeñas tentativas de estudios sobre «fisiología social» o «ingeniería social»; en la segunda etapa, se produce un incremento considerable en los trabajos sobre «fisiología social», en un período donde siguen predominando los estudios de diagnóstico de la cultura corporativa y en el que se manifiesta una relativa estabilidad en los estudios de cambio cultural; y, finalmente, en la tercera etapa -bienio 90-92- se observa un crecimiento espectacular de los trabajos de «fisiología social», comenzando a decaer la importancia de los estudios morfológicos, y produciéndose sólo una representación simbólica del interés por los temas de cambio cultural. Partiendo de estos supuestos, planteamos cuatro conclusiones que resumen y explican conjuntamente los objetivos que han determinado el estudio de la cultura corporativa a nivel empírico:

1º) La manifiesta atención prestada a los estudios de «morfología social» obedece a la preocupación prioritaria de operativizar el concepto de cultura corporativa, paso previo que permitiría abordar con garantías las etapas posteriores del denominado «ciclo de configuración de la cultura» defendido por Pümpin y García Echevarría (1988) -diagnosis de la cultura, ajuste con la estrategia y cambio cultural-. Sin embargo, a pesar del profundo

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

tratamiento que ha tenido este aspecto, es necesario señalar que las metodologías revisadas presentan escasas convergencias en cuanto a la teoría en que se fundamentan, contextos de investigación, criterios de obtención de datos, técnicas de análisis, etc., lo que ha dificultado notablemente el logro de un acuerdo sobre los fundamentos de la metodología a utilizar.

2º) Existe una preocupación adicional por conocer la incidencia real de la cultura corporativa sobre las distintas variables estratégicas. Esta preocupación se manifiesta de forma creciente a medida que ha transcurrido el tiempo, ya que los numerosos trabajos sobre la diagnosis de la cultura han ido consolidando una base de conocimientos que ha permitido a los autores emplear sus esfuerzos en la búsqueda de métodos para relacionar o analizar conjuntamente la estrategia y los resultados de una empresa con su cultura organizativa. Obsérvese que autores como Hofstede (1984, 1985), Livian y Sarnin (1987), Livian (1988) o Bullis y Bach (1989a) que en una primera etapa plantearon estudios morfológicos, posteriormente publicaron trabajos de naturaleza fisiológica (Hofstede, 1989; Caroli, Livian y Sarnin, 1989; Bullis y Bach, 1989b; Bullis y Bach, 1991).

3º) Los trabajos de «ingeniería social», siguiendo esta línea de razonamiento, son, en consecuencia, los menos abordados. En efecto, como paso previo a la realización de estudios de cambio cultural es necesario encontrar una forma eficaz de analizar la cultura corporativa, y de diagnosticar su ajuste con la estrategia de forma que permita identificar aquellos aspectos de la cultura que deben ser modificados. Sólo ante tales descubrimientos cobra sentido dedicar tiempo y esfuerzo a testar empíricamente procesos de cambio cultural que permitan establecer el camino idóneo para cambiar las mentalidades de un colectivo en las formas menos traumáticas posibles. Por otra parte, y al margen de estas consideraciones, existe un factor adicional que impide la proliferación de estos trabajos. Este factor viene determinado por la necesidad de adoptar metodologías cuyos marcos temporales sean de naturaleza longitudinal, lo que sin lugar a dudas exige un mayor esfuerzo y la dedicación de un mayor espacio de tiempo por parte de los investigadores para llegar a resultados contrastables. Como se analizará más adelante, en el subapartado 2.1.4, parece existir una cierta resistencia por parte de los académicos a realizar trabajos de naturaleza longitudinal debido a su mayor dificultad.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

4º) Finalmente es necesario señalar la inexistencia de estudios globales que aborden simultáneamente las tres orientaciones y que ofrezcan una visión completa del ciclo de configuración de la cultura, basada en una misma metodología de diagnosis, ajuste y cambio. En efecto, los autores que se orientan hacia los estudios de «morfología social» presentan métodos muy sofisticados con los que pretenden llevar a cabo un estudio minucioso de la cultura. Por otra parte, aquellos autores que se han centrado en los estudios de «fisiología social», plantean otros métodos de diagnóstico de la cultura más sencillos y superficiales y, finalmente, los que abordan el cambio cultural, en su mayoría, obvían el planteamiento del método utilizado para la diagnosis de la cultura existente o el análisis de su relación con la estrategia. Uno de los trabajos más coherentes y completos publicados es el de Pümpin y García Echevarría (1988) que, sin embargo, no ha sido objeto de esta revisión dado que la metodología planteada por ellos no va acompañada de un trabajo empírico que muestre la eficacia o fiabilidad de la misma.

B) El modelo de Louis (1985).

La clasificación propuesta por esta autora está orientada hacia la forma en que se lleva a cabo el estudio y comprensión de la cultura corporativa, es decir, hacia la metodología seguida con independencia del objetivo perseguido - morfología, fisiología o ingeniería-. Su planteamiento, sin embargo, no se exponía explícitamente en su trabajo, en el que abordaba, simultáneamente, otros aspectos del tópico. Posteriormente, Mohan (1988), después de realizar una interpretación de la exposición realizada por esta autora, extrajo sus dimensiones subyacentes. Bajo estos planteamientos se perfilan tres métodos diferenciados para abordar o enfocar los estudios, que están relacionados con el criterio adoptado para revelar el contenido de la cultura corporativa, en relación a los cuales hemos clasificado los trabajos revisados en este estudio (véase tabla 2):

1º) **Enfoque cognoscitivo.** Las metodologías encuadradas bajo este enfoque persiguen estudiar el núcleo de la cultura, pretendiendo extraer y revelar, a partir de los niveles más profundos de las mentes del colectivo que conforman la organización, las consideraciones o convicciones esenciales sobre la cultura organizativa. No obstante, es necesario señalar que no existe acuerdo entre los diferentes académicos sobre lo que constituye el núcleo de la cultura. Así, Davis (1984) y Schein (1988), por ejemplo, dividen la cultura en varios niveles diferenciados y sostienen que únicamente

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

el nivel más profundo -las presunciones subyacentes- constituye la esencia de la cultura corporativa, es decir, la cultura en sí misma. Otros autores, como Weiss y Delbecq (1987), Livian (1988) o Sackmann (1992), manifiestan explícitamente su acuerdo con la subdivisión de Schein (1988) en los tres niveles de la cultura pero se alejan de él cuando éste excluye a las manifestaciones y valores culturales del propio concepto de cultura. En consecuencia, en la clasificación presentada en la tabla 2, se ha optado por mostrar de forma diferenciada los trabajos que, perteneciendo al enfoque cognoscitivo, han realizado el estudio de la cultura a nivel de valores y a nivel de presunciones, dado que tienen distintas implicaciones teóricas y prácticas.

2º) **Enfoque sistémico.** En esta perspectiva se incluyen dos variables de suma importancia en relación a la cultura, su comportamiento a través del tiempo y a través del espacio. Mohan, aclarando la significación de esta perspectiva, sostiene que "bajo el enfoque sistémico, las organizaciones son concebidas como sistemas compuestos de subsistemas dentro de un entorno" (Mohan, 1988:42). Los académicos que asumen este método analizan, por una parte, la «cohesión» o «consistencia» de la cultura, es decir, la medida en que las presunciones básicas existentes en los niveles altos de la dirección están presentes en todos los diferentes subsistemas organizativos, así como la existencia de modelos culturales propios a cada subsistema. Por otra parte, analizan la estabilidad en el tiempo de los ideales compartidos por los subsistemas de la organización, así como los orígenes históricos de los mismos. En la revisión realizada, sin embargo, hemos detectado que no todos los trabajos encuadrados bajo esta perspectiva analizan simultáneamente las facetas del espacio y del tiempo. Por ello, hemos planteado bajo la denominación enfoque sistémico dos subcolumnas que permitan presentar con mayor claridad los trabajos que han abordado uno u otro aspecto.

3º) **Enfoque simbólico.** Parte de la concepción de que las manifestaciones de un colectivo -nivel superficial de la cultura- implican la evidencia o demostración de la existencia de «algo» y que, por tanto, a partir del estudio de las manifestaciones, puede llegar a revelarse la esencia o núcleo de ese «algo» que constituye la cultura de ese colectivo (Daft, 1983; Pondy, Frost, Morgan y Dandridge, 1985; Louis, 1985; Mohan, 1988). En este sentido Dyer (1985) sostiene que "[...] las creencias tácitas pueden ser descubiertas en una organización mediante el examen de los artefactos culturales" (Dyer, 1985:203). Dentro de estas manifestaciones o símbolos de la cultura se incluye a los ritos, rituales, héroes, ceremonias, reglas, normas de comportamiento y, en general, todos los artefactos enumerados y detallados en el subapartado 1.2.1.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

En la tabla 2 se presentan los trabajos clasificados en función de estos tres criterios. Se han señalado con un asterisco aquellos artículos y libros cuyas metodologías han pretendido profundizar en el estudio de una medida de la identificación del individuo con la organización, no siendo viable, bajo esta catalogación, equipararlos a los estudios de cultura propiamente dichos, dado que las variables que utilizan en sus análisis son completamente diferentes. Hemos optado por clasificar los trabajos sobre «identificación» bajo el rótulo «cognoscitivo» y dentro de la subcolumna «presunciones» porque persiguen determinar, a través de las variables propias del tópico, el grado de identificación con la organización. Sin embargo, en estos casos no debe entenderse el término «presunciones» en el sentido aportado por Kluckhohn y Strodtbeck (1961), sino como las variables esenciales de la identificación organizativa.

Por otra parte, y con respecto a los estudios empíricos realizados en el ámbito de la cultura corporativa, es necesario realizar varias observaciones que se desprenden del análisis de la tabla referenciada:

1º) Escasez de estudios sobre cultura organizativa realizados, dentro del enfoque cognoscitivo, a través del análisis de las presunciones, no alcanzando la cifra del doce por ciento de los estudios revisados en el presente trabajo. Este factor contrasta con la importancia que en la literatura teórica reciben las presunciones como fundamento de la cultura, revelando un aspecto de transcendental importancia: la dificultad de operativizar la cultura a este nivel. En consecuencia, muchos autores que en sus revisiones teóricas manifiestan la aceptación de la existencia de presunciones en el nivel más profundo de la cultura, en la práctica, optan por acometer sus estudios culturales sólo a nivel de valores (Hofstede, 1984, 1985, 1989; Livian y Sarnin, 1987; Caroli y Atamer, 1989; entre otros). Parker (1989) señala, a este respecto, que a pesar del hecho de que las presunciones básicas son consideradas como la «esencia» de la cultura por muchos autores, la mayoría de los investigadores utilizan niveles más superficiales, principalmente las manifestaciones culturales, para medir y aplicar el término cultura, invitando finalmente a los investigadores a realizar estudios que "intenten determinar las presunciones básicas que subyacen a los procesos y prácticas de la organización" (Parker, 1989:11).

2º) El enfoque menos aceptado es el sistémico, sólo un deciséis por ciento de los artículos revisados han abordado los aspectos de espacio y/o tiempo en sus estudios culturales. Sin

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

embargo, en nuestro análisis de los trabajos teóricos y empíricos no hemos encontrado manifestaciones que destaquen la irrelevancia de tales aproximaciones. El estudio de las subculturas, como ya se ha indicado en el apartado 1.5, es recomendado y resaltado en el marco teórico por numerosos autores. En consecuencia, nos atrevemos a plantear que quizá las exigencias de un tamaño muestral superior en el que se incluyan personas de diferentes niveles jerárquicos, ocupaciones, antigüedades, etc., por una parte, y la necesidad de recopilar información en diferentes momentos del tiempo o, al menos, de recabar información histórica, por otra, sean las causas que desaniman a los investigadores a abordar los estudios bajo el enfoque sistémico.

3º) El enfoque más tratado o abordado en la práctica es el simbólico. Aproximadamente un 64 por ciento de los trabajos analizados estudiaron la cultura, su relación con la estrategia o su proceso de cambio a través de alguna de las distintas manifestaciones culturales, siendo los temas preferentemente tratados los ritos y ceremonias, los comportamientos externos de los individuos, los documentos históricos y las reglas de comunicación a través del uso de los mensajes.

4º) Se han realizado algunos trabajos holísticos o globales que han abordado, simultáneamente, los tres enfoques o metodologías que hemos tratado (Livian, 1988; Mohan, 1988; Mitchell, 1989). Los autores que han acometido tales trabajos han pretendido obtener visiones más profundas, completas y reales de las culturas objeto de estudio, ya que la confrontación de la información obtenida a partir de cada uno de los enfoques permite garantizar la validez de las conclusiones. Los estudios holísticos permiten, pues, triangular la información, derivándose de esta circunstancia la importancia que se les concede.

2.1.2. EL CONTEXTO DE LAS INVESTIGACIONES.

Bajo el rótulo contexto de las investigaciones hemos estimado oportuno discutir tres aspectos diferenciados pero que, en nuestro trabajo, mantienen un denominador común ya que permiten situar o delimitar los ámbitos geográficos donde se ubican los estudios: el país -fronteras nacionales-, el sector -fronteras económicas- y el nivel de análisis -fronteras grupales-. En la tabla 3 se presentan cuatro columnas, la primera recoge los artículos seleccionados para este análisis, la segunda, el país

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

donde se realizó el trabajo de campo, haciéndose constar en diversas ocasiones el término múltiples, expresando así que el estudio se fundamentó en información obtenida en tres o más países. En la tercera columna, denominada sector, se expone la información relativa a los sectores de actividad económica seleccionados por los autores para la realización de sus trabajos y, finalmente, en la cuarta columna, nivel de análisis, se muestra el colectivo respecto al que se ha realizado la investigación. En función de este último criterio, hemos clasificado los artículos de acuerdo con los siguientes niveles de análisis: individuo, grupo -colectivos de personas-, departamento, unidad estratégica de negocio, organización, sector -múltiples organizaciones orientadas hacia una misma actividad-, nación -múltiples sectores- y multinacional -múltiples países-.

Sin embargo, con respecto a este último aspecto, existen varios factores que dificultan la realización de las clasificaciones. En primer lugar, surge una dicotomía entre el nivel de análisis seleccionado en cuanto al ámbito, o extensión del estudio en la recogida de los datos, y el nivel seleccionado en la discusión de los resultados. Efectivamente, muchos autores realizan un trabajo de campo interrogando a individuos de múltiples organizaciones de diferentes sectores de un país determinado y, sin embargo, la explotación de los resultados la llevan a cabo a nivel de cada sector; en consecuencia, en función del alcance del estudio puede ser catalogado como nacional y, sin embargo, dado que la información no ha sido integrada, produciéndose la interpretación a nivel de cada sector, es también catalogable como sectorial. Asimismo, existen estudios que abarcan a empresas pertenecientes a un mismo sector económico, y sin embargo, el análisis y discusión de resultados se realiza a nivel organizativo.

En segundo lugar, existe una serie de estudios «confusos», ya que seleccionan, en una primera etapa, varios sectores, posteriormente, escogen una o dos empresas de cada sector, y finalmente hacen una discusión conjunta de los resultados. El pequeño número de organizaciones seleccionado y el hecho de abordar únicamente una pequeña muestra representativa de todos los sectores de la actividad económica, en la mayoría de los casos en función de las expectativas de colaboración de los mismos y no en base a criterios aleatorios o de representatividad, no permiten, a nuestro juicio, su catalogación como trabajos sectoriales, sin embargo, tampoco pueden considerarse como estudios organizativos ya que la información discutida hace referencia a múltiples empresas. Finalmente, y en tercer lugar, existe un último aspecto, advertido por Schwenk y Dalton (1991), que dificulta esta clasificación: "Si los datos sobre los fenómenos a nivel organizativo se recopilan a partir de individuos, concretos de la organización, no está claro si estos datos deberían ser considerados como individuales u organizativos" (Schwenk y Dalton, 1991:287).

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Al objeto de resolver estos aspectos y fijar un criterio que permitiera clasificar todos los artículos analizados bajo una misma perspectiva, acordamos catalogar los trabajos en función del nivel en que se analizaban o discutían los datos. Así, aunque la información se obtuviera a partir de los individuos el trabajo era catalogado como organizativo si los datos se discutían bajo esta perspectiva; del mismo modo eran catalogados como organizativos aquellos trabajos que recopilaron información de uno o varios sectores pero cuya información se discutió para cada empresa. Finalmente, los casos «confusos» fueron estudiados separadamente intentando encontrar las motivaciones de los autores en cada caso. Así, por ejemplo, cuando Dunn, Norburn y Birley (1985) en su estudio fisiológico de la cultura investigan la relación entre la cultura organizativa y la eficacia del marketing, seleccionan varias empresas orientadas al marketing, agregando posteriormente los resultados, con independencia del sector económico donde operasen las empresas y sin que existiese una representatividad de los mismos, ya que sólo seleccionando empresas de estas características podían contrastar el fenómeno objeto de su estudio. Ante tales circunstancias, catalogamos al estudio como nacional ya que discutía, para todo el país, la relación existente entre tales variables, medida a través de un número representativo de empresas orientadas hacia un factor determinado.

Como puede observarse de la lectura de las tablas referenciadas, existe un predominio, en lo que a artículos empíricos se refiere, de los trabajos realizados en Estados Unidos, cuya cifra se eleva al 77 por ciento del total analizado. Adicionalmente, es de destacar la línea de trabajo abierta por los profesores Livian y Sarnin (1987) en Francia, promovida por el Grupo ESC Lyon, que se inició en 1987 y que ha generado un número importante de trabajos adicionales. El elevado número de trabajos americanos, unido a la escasez de trabajos realizados en Europa Occidental, originan un desequilibrio importante en la balanza de intercambio cultural producido entre los académicos de ambos lados del océano atlántico. En tal sentido, entendemos que se produce una sistemática y reiterada importación de las técnicas y metodologías aportadas y testadas por los académicos americanos que influye significativamente en las características de nuestros trabajos. Norburn *et al.* (1988:2) advirtieron este fenómeno y señalaron que había una especie de dependencia en Europa Occidental del material enseñado y trabajado en América, afirmando que existía, en definitiva, una especie de "colonialismo pedagógico". Para ellos, los resultados del trabajo de Adler (1983) fueron muy ilustrativos: de once mil artículos publicados en 24 revistas de dirección en la década de los 70, el 80 por ciento eran estudios de empresas americanas escritos por autores americanos.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Por otra parte, y en relación a los sectores donde se han realizado estos trabajos, es de destacar, en primer lugar, el importante número de estudios que han abordado simultáneamente múltiples sectores económicos. Analizadas las características propias de cada trabajo, encontramos ciertos patrones que determinan esta conducta:

1º) Estudios cuyos autores plantean extender sus resultados al ámbito nacional y realizar a ese nivel el análisis de resultados (Dunn, Norburn y Birley, 1985; Hofstede, 1985, 1989; Allen, 1990; Kono, 1990; Green, 1992). En estos trabajos, se hace imprescindible obtener la información de múltiples sectores económicos al objeto de que sus conclusiones sean realmente representativas de la realidad nacional.

2º) Estudios cuyos resultados se analizan a nivel multinacional (Siehl y Martin, 1984; Hoffman y Hegarty, 1988; Norbun, Birley, Payne y Dunn, 1988; Very, Caroli y Lubatkin, 1991). Los artículos discutidos bajo esta perspectiva exigen que se produzca una adecuada representatividad de varias naciones y que, al mismo tiempo, cada una esté lo suficientemente bien representada a través de sus distintos sectores de actividad, por lo que se hace necesario abordar el estudio de múltiples sectores.

3º) Estudios realizados dentro de la corriente francesa, promovida por el grupo ESC Lyon, a la que ya hemos hecho referencia anteriormente (Livian y Sarnin, 1987; Caroli y Atamer, 1989; Caroli, Livian y Sarnin, 1989). Estos autores parecen haber establecido como esquema de referencia de sus trabajos, el hecho de que la validez de los mismos exige una comprobación a través de empresas pertenecientes a distintos sectores. Así, estando los objetivos de los trabajos claramente diferenciados -han sido catalogados como «morfología» «ingeniería» y «morfología-fisiología»-, todos ellos han realizado un análisis a través de distintos sectores.

Finalmente, analizaremos el último aspecto contemplado bajo este subapartado, el nivel de análisis, haciendo referencia a aquellos niveles seleccionados por los distintos académicos con mayor frecuencia -organizativo, sectorial y nacional-, sobre los que cabe realizar las siguientes consideraciones:

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

1º) Existe una notable preferencia por la selección de la organización en su conjunto como nivel de referencia para la discusión de los trabajos. Así lo muestra el hecho de que un 51 por ciento de los artículos revisados han sido discutidos bajo esta perspectiva. Este factor no nos sorprende dado que la cultura organizativa, teóricamente, se presenta como propiedad del colectivo humano que conforma una organización. Por tanto, los autores que pretenden operativizar el término seleccionan unidades «globales», dado que sólo en unidades de análisis de esta naturaleza pueden hacerse patente las capacidades discriminantes de las técnicas utilizadas.

2º) El nivel de análisis preferido por los autores, en segundo lugar, es el sectorial, siendo un 16 por ciento de los estudios analizados catalogados bajo este apartado. Los estudios sectoriales se han acometido en base a dos intereses principales: el primero, extender los estudios de morfología a este ámbito, pretendiendo encontrar patrones culturales comunes para los distintos sectores económicos que difieran notablemente de los de otros sectores (Kluckhohn y Strodtbeck, 1961; Weiss y Delbecq, 1987; Ihinger, 1988; Daniel 1989); el segundo interés principal ha sido profundizar en el conocimiento de las relaciones entre cultura organizativa y otras variables organizativas, que podrían demostrarse con mayor fiabilidad si las mismas afectaran de forma similar a distintas empresas de un mismo sector (Caroli, Livian y Sarnin, 1989; Chatman, 1991; Chatterjee, Lubatkin, Schwelger y Weber, 1992; Gordon y DiTomaso, 1992; Sheridan, 1992).

3º) Los estudios nacionales, con un 10,5 por ciento de representatividad, constituyen el tercer nivel de análisis más elegido por los académicos. Dentro de esta línea se distinguen dos corrientes claramente diferenciadas: la primera constituyen trabajos que se extienden a lo largo y ancho de las fronteras de una única nación y pretenden, en su mayoría, identificar patrones culturales o relaciones cultura-estrategia a este nivel, siendo destacables entre estos trabajos los de Dunn, Norburn y Birley (1985), Allen (1990), Kono (1990) y Green (1992); la segunda corriente es la línea definida por Hofstede (1984;1985;1989), que si bien mantiene un objetivo similar a los autores anteriores, se diferencia de ellos en el espíritu comparativo de sus trabajos, ya que en cada uno de ellos analiza, respecto a un mismo planteamiento, las características comunes y divergentes de múltiples naciones.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

2.1.3. LAS FUENTES DE INFORMACIÓN UTILIZADAS.

Una vez analizados los objetivos y enfoques metodológicos utilizados preferentemente por los diferentes autores en el campo de la cultura organizativa, así como los contextos de investigación en los que se realizaron sus trabajos, nos planteamos abordar el estudio de las características que delimitan y describen el proceso de obtención de información. En la tabla 4 se recogen las clasificaciones de todos los artículos respecto a las variables analizadas en el presente subapartado: (1) la fuente de los datos, (2) la técnica de recogida de los mismos, (3) el tipo de escala utilizado, en aquellos casos en que proceda, (4) los tamaños muestrales y (5) la población objetivo.

La primera variable, la fuente de los datos, hace referencia a quién o qué organización suministra la información al investigador, siendo los individuos, los archivos de las propias unidades objeto de análisis, las bases de datos recopiladas con o sin interés específico por organismos públicos y privados y los propios ordenadores, a través de programas de simulación, las principales fuentes de datos más utilizadas en la práctica. Es necesario señalar que un 96,5 por ciento de los trabajos analizados han seleccionado a los propios individuos integrados en las organizaciones objeto de estudio como fuente u origen de la información. A pesar de la elevada cifra, esta información no es sorprendente dado que la cultura organizativa es un fenómeno existente allí donde se encuentran grupos de personas que comparten problemas, actividades, experiencias, etc. En consecuencia, un estudio de la cultura parece exigir la obtención de información procedente, de forma directa, de los propios individuos que viven en la realidad cultural objeto de análisis.

Adicionalmente, se advierte que un 29 por ciento de estos trabajos han utilizado, como fuente de datos, simultáneamente a individuos y a archivos propiedad de estas organizaciones. Esta opción, si bien es más engorrosa y complica considerablemente las tareas del investigador, ofrece una aportación importante a los resultados, dado que permite, por una parte, contrastar lo que los individuos dicen, piensan o la forma en que actúan públicamente con lo que escriben; y por otra, analizar desde una perspectiva temporal las evoluciones o cambios de planteamiento del colectivo analizado. Estas consideraciones nos permiten concluir que existe una primera línea de acuerdo entre los autores que han abordado el estudio de la cultura bajo una perspectiva empírica, al considerar unánimemente a los individuos como fuente principal de información y, en segundo lugar, y de forma complementaria, a los documentos escritos.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Finalmente, y con respecto a esta misma variable, cabe destacar la existencia de dos artículos alejados de esta línea de trabajo al utilizar fuentes de datos completamente divergentes: Whipp, Rosenfeld y Pettigrrew (1989), por una parte, utilizan la información recopilada en otras investigaciones y la reconvierten en función de los objetivos de sus propios trabajos; y Harrison y Carroll (1991), por otra, definen tres funciones matemáticas fundamentadas en variables relacionadas con el comportamiento de los individuos, y a través de un programa de simulación por ordenador, obtienen la información que posteriormente analizan y discuten al objeto de presentar sus conclusiones. No cabe duda el interés que despiertan estas innovaciones ya que, como sucede en todos los ámbitos de estudio, como consecuencia de ellas progresa la ciencia, la cultura y el ser humano; sin embargo, consideramos que la cultura organizativa, su influencia en la implementación de la estrategia de la empresa y su forma de cambio, exigen el estudio de grupos humanos que son quienes por antonomasia generan, desarrollan y mantienen los modelos culturales a medida que comparten, a lo largo del tiempo, experiencias y vivencias conjuntas.

En segundo lugar, analizaremos la observación, es decir, las técnicas utilizadas por los distintos autores para la recogida de la información suministrada por las fuentes de datos (Sierra Bravo, 1991). Los tipos son los siguientes: (1) observación directa simple o experimental -en la que el investigador se introduce dentro del grupo que desea analizar y toma la información que precisa en función de los diálogos, comportamientos, etc. que se producen entre sus miembros-, (2) observación documental -en la que el investigador analiza los escritos y documentos, así como las producciones materiales del colectivo que desea estudiar- y, finalmente, (3) observación mediante cuestionario o entrevista -en la que el investigador se dirige a los individuos objeto de análisis y les pregunta directamente, a través de cuestionarios y entrevistas más o menos estandarizadas y con mayor o menor profundidad, sus opiniones sobre la realidad estudiada-.

En relación al análisis de esta variable es necesario señalar que guarda cierto paralelismo con respecto a las fuentes de los datos. En tal sentido, el uso de observaciones directas, mediante encuestas o a través de entrevistas plantea la clara exigencia de que intervengan individuos en el proceso. Asimismo, el uso de la observación documental sólo puede utilizarse en aquellos casos en los que se considere a los archivos como fuentes de los datos. En consecuencia, el uso de estas técnicas es más fruto de la elección del investigador de sus fuentes de datos, que de la selección de las técnicas de recogida de los mismos, por lo que no insistiremos en este aspecto. Esclarecida esta relación, centraremos la

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

discusión de la variable que nos ocupa en dos cuestiones que nos parecen de gran relevancia: el uso de la observación directa del investigador y la preferencia o uso combinado de entrevistas y encuestas.

Con respecto a la primera, es necesario señalar que el 75 por ciento de los autores que han utilizado la observación directa como técnica de recogida de datos, han desarrollado metodologías de trabajo fundamentadas en el enfoque simbólico, es decir, en el estudio de la cultura a través de sus manifestaciones visibles (Bougon, Weick y Binkhorst, 1977; Schall, 1983; Livian, 1988; Mitchell, 1989; Weisenbeck, 1989; Golden, 1992). Esta relación revela la idoneidad de este método de observación para reconocer, por parte del investigador, los símbolos y artefactos más significativos de una cultura y su posible relación con las presunciones de la misma.

El segundo aspecto mencionado, la preferencia o uso combinado de entrevistas y encuestas, es un factor que está íntimamente relacionado con el tamaño muestral definido y, en consecuencia, con la población objetivo y el nivel de análisis de la investigación. En tal sentido, en aquellos supuestos en los que el investigador extiende su trabajo a múltiples organizaciones, sectores o naciones y, adicionalmente, pretende interrogar a una muestra representativa de tales unidades, los tamaños muestrales se elevan y, en consecuencia, se opta por la utilización de la encuesta en su forma estandarizada y programada, que permite llegar a un número superior de personas con un menor coste de tiempo (Steers, 1977; Cameron y Whetten, 1981; Hofstede, 1984; Kono, 1990; O'Reilly, Chatman y Caldwell, 1991; Gordon y DiTomaso, 1992; Sheridan, 1992). Sin embargo, cuando el tamaño muestral es pequeño debido a que se decide interrogar exclusivamente al director general, a la alta dirección o a ciertos directivos cualificados que ocupan determinadas posiciones jerárquicas o porque la organización estudiada es de pequeña dimensión, se hace viable el uso de entrevistas en profundidad, cuyo uso es bastante más complejo (Bougon, Weick y Binkhorst, 1977; Brown, 1985; Weiss y Delbecq, 1987; Weisenbeck, 1989; Westley, 1990; Golden, 1992; Green, 1992). No obstante, y a pesar de que ésta parece ser la regla, se producen ciertas excepciones en aquellos casos en que a pesar de definir un pequeño tamaño muestral se opta por la utilización de encuestas, lo que sin lugar a dudas, produce una reducción considerable de la calidad del trabajo, dado que la información no posee ni la suficiente representatividad -al ser pequeño el tamaño muestral- ni la suficiente profundidad -al proceder de cuestionarios estandarizados- (Dunn, Norburn y Birley, 1985; Chatterjee, Lubatkin, Schwelger y Weber, 1992). Finalmente, se producen otras excepciones en aquellos casos en los que el investigador, en un intento de profundizar con mayor intensidad en el estudio de la cultura, combina ambas técnicas, entrevistando a una pequeña muestra del colectivo a analizar en profundidad

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

y, a través de un cuestionario estandarizado, a una representación mayor de ese colectivo (Cheney, 1983; Livian, 1988; Hofstede, Neuijen, Ohayv y Sanders, 1990; Webster, 1990). Adicionalmente, es necesario señalar el uso extendido y aceptado de la observación a través de encuestas estandarizadas y programadas por todos los académicos, tal y como constata el hecho de que un 74 por ciento de los mismos la utilizaron como técnica principal de recogida de datos, con independencia de los objetivos y enfoques metodológicos de sus trabajos.

En tercer lugar, y con respecto a la técnica de recogida de datos, se analiza el tipo de pregunta o escala utilizado en aquellos casos en que los autores hayan seleccionado técnicas de observación basados en cuestionarios y entrevistas. En relación a esta variable se analiza la selección de escalas realizada, abiertas -propias de entrevistas en profundidad y utilizadas con menor frecuencia en cuestionarios más estandarizados-, cerradas -en las que se establece una dicotomía entre dos respuestas posibles-, categorizadas -en las que el encuestado puede optar entre tres o más opciones- y, finalmente las actitudinales -en las que a través del posicionamiento en una escala numérica se persigue conocer el grado en que se da una actitud o disposición en el individuo que depende de factores ideológicos, sentimentales y reactivos- (Sierra Bravo, 1991)[1]. En relación a estas escalas, se hace necesario destacar varios aspectos:

1º) En las entrevistas en profundidad se produce una utilización preferente de preguntas abiertas integradas en cuestionarios programados, más que la discusión centrada en temas. Efectivamente, de los 27 autores que utilizaron las entrevistas en profundidad, sólo Sackmann (1992) la ejecutó a través del planteamiento y discusión de temas abiertos relacionados con los intereses de su estudio. No cabe duda que la complejidad en la codificación y análisis posterior de la información obtenida a través de las entrevistas en profundidad se extrema ante el uso de la técnica bajo este planteamiento.

2º) Uso preferente de las encuestas con preguntas actitudinales sobre las cerradas y las categorizadas. Asimismo, se destaca la aceptación unánime de la escala tipo Likert, bajo la que la variabilidad de las respuestas se atribuye a los sujetos, sobre las de Thurstone y Guttman, en las que la variabilidad de las respuestas se atribuye a los items preguntados y

[1] En la columna «tipo de escala», incluida en la tabla 4 que contine la información referente a este aspecto, se muestra el número de opciones de que constan las preguntas cuando las escalas son categorizadas y el tipo de escala seleccionado -Likert, Thurstone o Guttman- cuando se ha optado por una de naturaleza actitudinal.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

a individuos e items, respectivamente. Obsérvese, que un 77 por ciento de los autores que utilizan la encuesta como instrumento de recogida de información la formulan como una escala actitudinal de tipo Likert.

Las últimas variables analizadas, población objetivo y tamaño muestral, están también vinculadas a la técnica de recogida de datos, procediendo su análisis únicamente en los casos en los que se hayan seleccionado técnicas de observación basadas en entrevistas y cuestionarios. Estas variables hacen referencia a la dimensión y calidad de la muestra o colectivo de individuos que son encuestados. En este sentido se analiza, en primer lugar, las características demográficas de la población, prestando especial atención a si pertenecen a una muestra representativa de la organización objeto de análisis o a algún sector de la misma (directivos, técnicos, comerciales, etc.) y, en segundo lugar, el tamaño muestral, es decir el número de individuos respecto al colectivo global que serán interrogados sobre los temas objeto de la investigación.

Con respecto a la variable población objetivo, destaca el hecho de que a pesar de que la cultura es propiedad de todo el colectivo humano que integra una organización, únicamente un 24,5 por ciento de los trabajos revisados estudiaron la cultura corporativa bajo esta perspectiva, es decir, a través de todo el colectivo o de una muestra representativa del mismo. En efecto, un 32 por ciento seleccionaron exclusivamente a los directivos como fuente de información ya que consideraron que su posición en la organización los sitúa en un lugar privilegiado para conocer y comprender los patrones de conducta y comportamiento del resto del colectivo y, en consecuencia, interrogándolos a ellos se hace factible conocer la cultura global de la organización. Por otra parte, existe un importante número de trabajos que adoptan posiciones intermedias, ya que seleccionan a varios sectores de la organización como fuentes de datos o establecen algunos criterios para seleccionar los individuos a interrogar. Así por ejemplo, Stohl (1986) establece que su población objetivo la constituyen todos aquellos individuos que posean una antigüedad superior a tres años, tiempo mínimo que considera necesario para que asimilen los esquemas culturales de la organización.

Por último, y con respecto a los tamaños muestrales existe una gran variabilidad que responde a la población objetivo seleccionada por los autores y a los propios objetivos y contextos de la investigación. Efectivamente, como ya adelantamos, se observa que la disparidad en los objetivos y en las variables que definen el contexto del estudio (países, sectores y niveles de análisis), unido al deseo del investigador de extender la investigación a una representación de todos los subgrupos o

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

categorías jerárquicas de las empresas o de reducirlo a algún sector de los mismos -principalmente la alta dirección-, así como las propias dimensiones de las organizaciones estudiadas, provocan serias diferencias en los tamaños muestrales, que en nuestra revisión varía de diez individuos en el trabajo de Harris y Cronen (1979) a 117 mil en el de Hofstede (1984).

Con respecto a los estudios culturales realizados en el sector educativo, de máximo interés para nuestro trabajo, se detecta una tendencia a desligar posiciones de alumnos, por una parte, y profesores, cargos o personal de administración y servicios (P.A.S.), por otra. Así, puede observarse cómo en los trabajos de Kelman (1958), Bullis y Bach (1989a, 1989b, 1991) y Cox, Lobel y McLeod (1991) se selecciona como unidad de análisis exclusivamente a los alumnos, mientras que en los trabajos de Mohan (1988), Daniel (1989), McClure (1989), Weisenbeck (1989), se utiliza como unidad de análisis a los profesores, cargos y miembros del personal de administración y servicios -P.A.S.-. Únicamente el estudio aislado de Mitchell (1989) integra ambos colectivos en un mismo trabajo, en el que distingue perfectamente la existencia de dos subculturas claramente diferenciadas, la de los profesores y la de los alumnos.

Como conclusión final podemos afirmar que, con respecto a los criterios de obtención de datos existe un importante grado de acuerdo entre los académicos, que se concreta en los puntos siguientes: (1) selección de los individuos como principal fuente de información, (2) utilización preferente de las encuestas, seguida de entrevistas y observación documental como técnicas de recogida de los datos y, finalmente, (3) empleo de la escala actitudinal tipo Likert como forma preferencial de planteamiento de los items del cuestionario. Por otra parte, y con respecto a los tamaños muestrales y a la población objetivo, existe una gran variabilidad de intereses y decisiones, en línea con la divergencia detectada en los diversos análisis realizados.

2.1.4. TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE LOS DATOS.

En este subapartado analizaremos las formas en que se han realizado los estudios e interpretaciones de la información obtenida en los respectivos trabajos de campo. Para ello, realizaremos un primer acercamiento a través del estudio de los métodos de análisis seleccionados, cualitativos y/o cuantitativos, cuyas características han generado un dilatado debate entre los defensores y detractores de uno y otro método, así como por aquellos autores que plantean enfoques conciliadores sosteniendo

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

la importancia del uso simultáneo de ambos métodos. Entre estos últimos autores figura Denison (1990), que muy audazmente esclarece estas interacciones: "Los estadísticos[...]sólo cuentan parte de la historia. Hacen una amplia generalización y nos cuentan poco sobre lo que realmente ocurre" (Denison, 1990:87); sin embargo, "no existen suficientes casos de estudio para permitir la generalización en base sólo a la información cualitativa pero, en combinación con la información cuantitativa, ofrecen una forma útil de desarrollar y testar la teoría, al mismo tiempo" (Denison, 1990: 179). Por otra parte y en segundo lugar, profundizaremos en las distintas técnicas o tipos de análisis específicos desarrollados al amparo de los citados modelos, averigüando así qué tipo/s de análisis cualitativos o cuantitativos son los más adecuados para interpretar los datos a partir de los que se van a revelar la existencia de patrones o modelos culturales. Finalmente, analizaremos los marcos o enfoques temporales de estos trabajos -longitudinal o transversal- así como sus implicaciones para el estudio de la cultura.

La tabla 5 recoge la clasificación de los artículos en función de estos nuevos criterios. En la primera columna, se refleja expresamente si el autor ha optado por un método de análisis cualitativo, cuantitativo o por el uso combinado de ambos; en la segunda columna, se muestran las técnicas específicas de análisis cualitativo o cuantitativos desarrolladas; y finalmente, en la tercera columna, se expone si el marco temporal es de naturaleza transversal o longitudinal.

A pesar de la existencia de un notable predominio de trabajos de naturaleza cuantitativa, existe un importante número que utilizan metodologías cualitativas e incluso mixtas. Este es un factor que debe alegrar a los estudiosos de este tópico dado que se produce una distribución más equilibrada o, al menos, más abierta hacia el uso de técnicas cualitativas en un período en que la informática parece dominar todos los trabajos del campo de la dirección, tal y como sostienen Schwenk y Dalton en referencia a este tema: "[...] existe muy poca investigación cualitativa[...]la investigación que se fundamenta en los análisis estadísticos es la regla, no la excepción [...]". (Schwenk y Dalton, 1991:294 y s.).

No obstante, podemos considerar que la cultura organizativa, junto a los sistemas de motivación y compensación, es la variable del *management* más directamente relacionada con las percepciones, comportamientos y sentimientos de los individuos, por lo que numerosos autores han criticado la idoneidad de los instrumentos y técnicas cuantitativos para el estudio de la misma (Schein, 1985; Livian y Sarnin, 1987), en un período en el que otros (Hatten, 1981) han alentado su uso en el campo

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

del *management* lo que ha propiciado este masivo trasvase del uso de técnicas cualitativas hacia las cuantitativas.

Por otra parte, y con respecto a las técnicas estadísticas utilizadas, se observa cómo a medida que ha ido transcurriendo el tiempo y se ha difundido el progreso en los sistemas y programas informáticos a los académicos de otras disciplinas, se ha incrementado el uso de técnicas estadísticas más sofisticadas. Así, en los artículos más antiguos se observa la tendencia al uso de estadísticos descriptivos, análisis de correlaciones, y regresiones, que posteriormente se han ido completando con técnicas más sofisticadas como análisis de la varianza, factoriales, *clusters* y análisis discriminante.

Sin embargo, a pesar de que el abanico de técnicas estadísticas se ha ampliado considerablemente, las técnicas más utilizadas continúan siendo los estadísticos descriptivos -dentro de los que incluimos las distribuciones de frecuencias-, los análisis de la varianza y los factoriales. Las menos utilizadas, son los análisis *cluster* y discriminante, fenómeno no sorprendente dado que estas técnicas van orientadas al estudio de subgrupos o colectivos que muestren planteamientos o concepciones diferenciadas y, como ya hemos señalado, los estudios de subculturas escasean en el campo.

Asimismo, merece especial atención el hecho de que la mayoría de los autores que han seleccionado métodos de análisis cualitativos no hagan constar los tipos de análisis realizados (Ej. Weiss y Delbecq, 1987; Mitchell, 1989; Westley, 1990 o Golden, 1992), en contraposición a otros que, a pesar de seguir métodos cualitativos exclusivamente, han convertido la información a cifras cuantitativas y han realizado análisis tales como estadísticos descriptivos, correlaciones, ANOVAs y factoriales (Dunn, Norburn y Birley, 1985; Very, Caroli y Lubatkin, 1991).

Finalmente, y con respecto a la última variable analizada en este subapartado, el marco temporal de la investigación, en una primera aproximación debe señalarse que aunque existe un fuerte predominio de los estudios de corte transversal que representan un 65 por ciento de los artículos revisados, son más que considerables las cifras que demuestran la existencia de un 19 por ciento de estudios que utilizan información longitudinal y un 16 por ciento de trabajos mixtos -utilizan ambos tipos de información-, teniendo presente la dificultad que entraña la obtención de esta información así como su escaso uso en el campo del *management*. Sin embargo, es necesario hacer al menos dos advertencias importantes que ponen en tela de juicio estas cifras:

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

1º) Un estudio profundo de los trabajos que presentan información de corte longitudinal es, sin lugar a dudas desalentador. Muchos artículos mixtos, en primer lugar, responden a trabajos o aplicaciones de «fisiología cultural» que han realizado un estudio de la cultura en un momento puntual y han recopilado información histórica sólo de la variable estratégica (*performance*, crecimiento, etc.) sobre la que pretende analizarse la influencia de la cultura (Denison, 1990; Chatman, 1991; O'Reilly III, Chatman y Caldwell, 1991; Gordon y DiTomaso, 1992, etc.). En segundo lugar, los trabajos longitudinales se corresponden, en su mayoría, con estudios de identificación organizativa, para cuya ejecución se cuestionan, en diferentes momentos del tiempo, sobre la aceptación de la misión y objetivos de la organización y el compromiso mantenido con ella (Porter, Crampton y Smith, 1976; Bullis y Bach, 1989a, 1989b, 1991; Allen, 1990). En definitiva, hemos encontrado un número muy limitado de trabajos que hayan revelado el modelo cultural de una organización y su evolución y cambio en el tiempo.

2º) Similarmente al fenómeno que detectamos en los estudios de naturaleza cualitativa, en los artículos en los que de una forma u otra se ha obtenido información longitudinal, no se mencionan las técnicas utilizadas para su análisis, o se enumeran técnicas que son más adecuadas para el análisis de información de corte transversal.

Estas consideraciones, como ya hemos adelantado, contribuyen a provocar una actitud cuanto menos escéptica hacia la credibilidad de las distribuciones de frecuencias presentadas. Nosotros estimamos que, aproximadamente, sólo un cinco o seis por ciento de los estudios revisados pueden realmente ser considerados como estudios longitudinales, desde la perspectiva que interesa a nuestra investigación.

2.1.5. ESTUDIO DE LOS TIPOS DE TRIANGULACIÓN.

La triangulación puede ser considerada como una estrategia o plan que permite al académico realizar su trabajo de investigación con mayores garantías, ya que su adopción implica la realización de una misma tarea en distintas formas. La consecuencia inmediata de su utilización es la posibilidad de contrastar los resultados obtenidos a través de las distintas metodologías utilizadas, lo que permite constatar la validez de los mismos. Existen cuatro tipos de triangulación que difieren en función del elemento de la investigación -datos, investigador, teoría o metodología- analizado bajo diferentes

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

perspectivas en un mismo estudio empírico. Patton (1980:109) define estos tipos en los términos siguientes: "(1) La triangulación de datos, en la que se utilizan distintas fuentes de información en un estudio; (2) la triangulación de investigadores, en la que intervienen diferentes investigadores o evaluadores; (3) la triangulación de la teoría, en la que se utilizan múltiples perspectivas teóricas para interpretar un único conjunto de datos y, (4) la triangulación metodológica, en la que se utilizan múltiples métodos para estudiar un problema o programa único".

Este último tipo de triangulación, definida también por Denzin (1978:291) como "la combinación de metodologías en el estudio de algún fenómeno", es la más utilizada en el campo. Su uso se fundamenta en la concepción de que la convergencia o grado de acuerdo en los resultados obtenidos a partir de dos o más métodos incrementa la fiabilidad o validez de los mismos, dado que las debilidades de cada método simple se compensan con las fortalezas de los demás (Rohner, 1977). En este sentido, se combina el uso de técnicas cualitativas y cuantitativas o de diversas metodologías cualitativas (Ej. entrevistas en profundidad, observación documental y observación directa).

La triangulación de datos, por otra parte, se fundamenta en la obtención simultánea de una misma información en dos colectivos distintos, basándose en la premisa de que si en dos o más comunidades diferenciadas se demuestra la validez de ciertas hipótesis, metodologías, etc., su generalización es más fiable (Ej. si en varias organizaciones diferentes se demuestra la influencia de las presunciones culturales en el grado de motivación de sus miembros, es más factible realizar su generalización). En tercer lugar, la adopción de la triangulación del investigador exige que un mismo proyecto o alguna fase del mismo sea realizada simultáneamente y de forma independiente por dos o más personas, contrastando finalmente los resultados obtenidos por cada uno de ellos. Su uso está especialmente indicado en aquellos supuestos en que alguna de las fases del proyecto de investigación puede verse fuertemente influida por la subjetividad del investigador. Por ejemplo en situaciones en las que el análisis y discusión de resultados se realizan a partir de una catalogación y tabulación de información obtenida a través de entrevistas en profundidad. Finalmente, la triangulación de la teoría, más orientada que las anteriores, si cabe, hacia la globalidad del proceso de investigación. El uso de este tipo de triangulación plantea la exigencia de utilizar diferentes perspectivas o concepciones para analizar unos mismos datos, realizando finalmente un análisis conjunto que permita contrastar las coincidencias y divergencias de los resultados.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Considerando la relevancia de la utilización de la triangulación en estudios sociales donde los resultados se cuestionan con mayor facilidad dada su dependencia de la veracidad de las aportaciones realizadas por los diferentes individuos, la dificultad de obtener resultados similares en la repetición de los experimentos, etc., hemos estimado oportuno analizar en qué medida se ha extendido su uso a los estudios empíricos realizados en el ámbito de la cultura corporativa. Así, en la tabla 6 se presentan los trabajos que han utilizado algún tipo de triangulación en sus investigaciones empíricas. Aproximadamente la mitad de los autores cuyos artículos hemos venido analizando en los subapartados anteriores presentaban alguno de los tipos de triangulación definidos. La triangulación metodológica, como ya habíamos adelantado, presenta una aceptación mayor -un 28 por ciento de los autores adoptaron sus planteamientos-, en segundo lugar lo fue la triangulación de datos -12 por ciento- y finalmente la triangulación del investigador -10 por ciento-. Ninguno de los artículos revisados utilizó la triangulación de teorías como técnica o estrategia de investigación.

La adopción de cualquiera de estos tipos de triangulación tiene implicaciones directas y claras sobre los procesos de investigación ya que suponen, cuanto menos, una duplicidad del trabajo a realizar. La información se multiplica, los estudios de integración de los resultados obtenidos a través de diversas fuentes suponen la realización de tareas adicionales que retardan la finalización de los trabajos. Adicionalmente, si los resultados no convergen, es necesario realizar un repaso y estudio de los procesos seguidos al objeto de determinar si la información diverge por la existencia de errores en los procesos de codificación, tabulación, análisis o interpretación, o porque la metodología o metodologías utilizadas son incorrectas.

Por otra parte, queremos destacar que existe un paralelismo entre la información presentada en la tabla 6 y las presentadas en algunas de las tablas anteriores del anexo 1. Así, por ejèmplo, la triangulación metodológica guarda estrecha relación con la información mostrada en las tablas 4 y 5, donde se detallan los métodos de análisis cualitativo y cuantitativo utilizados por diferentes autores, así como las diversas técnicas de recopilación de información. En aquellos casos en que los autores que se relacionan en dichas tablas han utilizado más de una metodología (cualitativa, cuantitativa) para el estudio de la cultura, o más de una técnica de recopilación de información en relación a estas metodologías (entrevistas en profundidad, encuestas, observación documental, observación directa real y observación directa experimental) con el propósito de contrastar la información obtenida por las diferentes vías, figuran simultáneamente dentro del capítulo de triangulación metodológica. En segundo lugar, aquellos artículos que figuran en la tabla 3, en la que se muestran las variables

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

relacionadas con el contexto de la investigación -país, sector y nivel de análisis-, cuyos trabajos se han realizado en más de un país, sector u organización, al objeto de contrastar la información obtenida de los diferentes colectivos, y no con la intención de realizar un análisis conjunto o seccionado de la misma, ocupan un lugar dentro de la categoría de triangulación de datos en la tabla 6.

Finalmente, los artículos catalogados bajo el rótulo triangulación del investigador, han seguido algún tipo de metodología cualitativa lo que puede contrastarse en la tabla 5 y, en muchos casos han utilizado algún tipo de entrevista en profundidad en la que, como ya hemos señalado, la interpretación del investigador juega un rol principal (véase tabla 4 en anexo 1).

2.1.6. VALIDACIÓN DE MODELOS Y RESULTADOS.

La información obtenida y analizada dentro del campo de la ciencia social, como ya hemos mencionado anteriormente, está sujeta sólo en escasas ocasiones a una réplica idéntica. En nuestro ámbito, por ejemplo, la rotación intra e inter organizaciones origina movimientos en los individuos cuyo resultado inmediato es la realización de nuevas tareas, el contacto con otras personas, etc.; adicionalmente, en el supuesto de que en la repetición de los trabajos de campo, las mismas personas ocupasen los mismos puestos, es necesario considerar que sus propios estados anímicos pueden haber cambiado, aunque transitoriamente, como consecuencia de insignificantes detalles como pequeñas riñas o recepción de noticias indeseadas. Estos supuestos originan que las respuestas de los participantes a los cuestionarios y entrevistas, así como sus propios comportamientos sujetos a la observación de los investigadores, difieran y, en consecuencia, alteren los resultados de los estudios, sobre todo en aquellos casos en que las muestras no poseen el tamaño necesario. En definitiva, y como consecuencia de la imposibilidad de réplica idéntica, en el campo de la ciencia social, más que en ningún otro, se hace imprescindible verificar la validez de los resultados obtenidos, pronunciándose en este sentido autores como Mitchell (1985), Podsafoff y Dalton (1987) o Schwenk y Dalton (1991). Adicionalmente, compartimos el criterio de Venkatraman y Grant (1986) y Schwenk y Dalton (1991) al conceder similar importancia a la validación de los modelos empleados en las investigaciones. En efecto, consideramos que una verificación de los resultados exige un análisis previo de la bondad del instrumento utilizado para su medida, ya que si las herramientas definidas por el investigador no miden o valoran lo que persiguen, poco o ningún sentido tiene el verificar que la medida se haya realizado correctamente.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Tomando en consideración todos estos aspectos nos planteamos realizar un último análisis de los trabajos que hemos abordado bajo distintas perspectivas a lo largo del presente apartado, al objeto de extraer y discutir las diferentes medidas o técnicas utilizadas para valorar la validez tanto de los modelos utilizados como de los resultados obtenidos en las diferentes investigaciones. La tabla 7 recoge a los diferentes autores que han utilizado alguna forma de validación de modelos o resultados.

La validación de un modelo puede ser comprobada mediante diferentes análisis. Así, por ejemplo, Churchill (1979) y Peter (1979) sostienen que para que una medida sea válida debe ser, en primer lugar, concisa, es decir, ser susceptible de simplificación mediante análisis factorial; en segundo lugar, fiable, es decir, que produzca resultados estables con independencia de los items incluidos; y, en tercer lugar, válida, es decir, que ofrezca buenos resultados en un análisis ANOVA-ONEWAY. Otros autores, sin embargo, no comparten la última característica y señalan en su lugar la necesidad de que sea discriminante, es decir, que sea capaz de distinguir grupos de individuos con diferentes patrones de comportamiento respecto a la variable analizada. En la segunda columna de la tabla 7 se expone, en relación a estas alternativas, las medidas utilizadas por los distintos autores para la validación de sus modelos.

La validación de resultados, por otra parte, puede realizarse de múltiples formas, no obstante, aquí relacionaremos únicamente los dos tipos utilizados unánimemente en los artículos revisados: validación cruzada y métodos múltiples. Dentro de la primera englobamos, en primer lugar, todos aquellos trabajos que han recopilado información de fuentes diferenciadas y han realizado el análisis de la misma independientemente, verificando en un estadio final la convergencia de las conclusiones y, en segundo lugar, aquellos trabajos que obteniendo la información de una única fuente, su tratamiento y análisis posterior ha sido realizado por personas diferenciadas, cruzando finalmente los resultados obtenidos por los mismos.

Bajo el segundo tipo de validación de resultados, métodos múltiples, hemos incluido aquellos trabajos que han obtenido a través de diversas metodologías información de una misma fuente de datos, extrayendo conclusiones sobre el fenómeno estudiado a partir de la información procedente de cada metodología para, en la etapa final, contrastar la misma desde el punto de vista de su convergencia. Como puede observarse existe un fuerte paralelismo entre la validación de los resultados y la utilización de la triangulación. De hecho, la validación de resultados realizada a través de la validación cruzada o de los métodos múltiples implica la realización de estrategias de triangulación de datos,

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

investigador y metodologías. Sin embargo, no todos los trabajos de triangulación realizaron validación de resultados, y esto es así porque muchos autores utilizan la triangulación en determinadas fases intermedias de sus estudios, no siendo viable, por tanto, verificar los resultados finales.

Más de la mitad de los artículos revisados han desarrollado la validación de modelos a través de alguna de las cuatro formas viables para ello. Esta cifra a pesar de ser elevada, no es sorprendente, si tenemos presente que el interés dominante de los autores del campo de la cultura corporativa ha sido la generación de una metodología válida que permita la operativización del concepto (véase los artículos catalogados bajo «morfología social» en el subapartado 2.1.1.). Por otra parte, es importante señalar que a pesar de que la literatura sostiene la necesidad de realizar esta validación por partida triple -concisa/fiable/válida versus concisa/fiable/discriminante-, el 52 por ciento de los autores que han realizado la validación del modelo han utilizado dos técnicas y el 48 por ciento restante sólo una de ellas. En consecuencia podemos afirmar que en ningún caso se ha realizado una validación completa de los modelos utilizados.

La técnica de validación preferida -71 por ciento de los casos- fue el análisis de fiabilidad que, a través del estadístico alfa de Cronbach analiza la estabilidad del cuestionario. En segundo lugar, un 58 por ciento de los trabajos que realizaron validación de modelos analizaron la capacidad de reducción del mismo a través del análisis factorial, en sus dos vertientes, factorial propiamente dicho y análisis de componentes principales. Las otras dos variables que permitían evaluar la validez de los modelos, sobre las que no existía coincidencia entre los académicos sobre la conveniencia del uso de una u otra, se utilizaron sólo marginalmente. Así, el análisis discriminante se realizó en cuatro ocasiones y el ANOVA en tres.

La validación o verificación de resultados, por otra parte, estuvo menos extendida, realizándose en un 38 por ciento de los artículos revisados. De ellos, la mitad correspondía a autores que habían desarrollado también técnicas para validar las metodologías, y el resto, en consecuencia, a autores que habían obviado tales comprobaciones. A estos últimos extendemos la crítica ya mencionada sobre la utilidad de verificar la corrección de la medida si previamente no se ha realizado una verificación del instrumento utilizado para tal fin. Adicionalmente, destacar que las técnicas de validación de resultados (validación cruzada y métodos múltiples) fueron utilizadas en proporción similar, no manifestándose preferencia por alguna de ellas.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Finalmente, nos resta ofrecer unas breves consideraciones sobre las principales conclusiones extraídas de la revisión de la literatura empírica que sobre la cultura se ha publicado y que, sin lugar a dudas, ha orientado el desarrollo de nuestro trabajo de investigación. Como se habrá podido comprobar, la revisión empírica aquí presentada ha mostrado la utilización, por parte de los autores, de múltiples combinaciones, lo que dificulta considerablemente la labor de síntesis y de reducción del problema de operativización del concepto a un limitado número de opciones. "En general, las investigaciones sobre cultura organizativa han sido fragmentadas y esotéricas" (Parker, 1989:10). Louis (1985:82), en este sentido, afirma que "los esfuerzos actuales por comprender la cultura organizativa son análogos a la historia de los esfuerzos del hombre ciego por ver el elefante". Esta autora sostiene que cada autor persigue analizar un aspecto diferenciado de la cultura, sin reconocer la posibilidad de que la bestia sea demasiado grande para cualquiera de los enfoques.

Sin embargo, el investigador, a pesar de tener frente así una bestia mucho mayor que el elefante, posee también muchas más armas que el ciego. En consecuencia, Louis (1985) recomienda taxativamente la necesidad o urgencia de abordar desde metodologías holísticas, fundamentadas en la integración de múltiples enfoques -cognoscitivos, sistémico y simbólico-, el estudio de la cultura. Siete años más tarde, no obstante, los resultados de nuestra investigación indican que tales esfuerzos no se están practicando, y sostenemos que quizá el deseo exagerado de los académicos por participar en una carrera sin límite, inmersos en un mundo en el que de forma creciente se nos valora por el número de publicaciones más que por la calidad o aportación de las mismas, esté realmente deteriorando la labor de búsqueda o investigación que por antonomasia siempre nos ha correspondido.

En esta investigación, en consecuencia, reconociendo la carencia de trabajos de esta naturaleza, hemos optado por realizar un estudio morfológico de la cultura a través de una metodología holística que, apoyada en el uso de la triangulación, permita conocer desde múltiples ángulos la cultura de una organización particular y, al mismo tiempo, validar las conclusiones a través de la confrontación de los múltiples resultados obtenidos. En este sentido Sackmann (1992:140) ha señalado la oportunidad que ofrece la existencia de distintos niveles de análisis cultural al investigador con el objeto de triangular la información, al afirmar: "En un análisis cultural, la observación de las manifestaciones tales como artefactos y comportamientos, pueden ser utilizados como fuentes de datos para «triangular» con la información obtenida de los componentes cognoscitivos". En los apartados siguientes, se presentan los objetivos concretos de la investigación, la unidad de análisis seleccionada

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

y la forma en que se diseñó y desarrolló la investigación al objeto de dar respuesta a todas estas preocupaciones.

2.2. OBJETIVOS, HIPÓTESIS DE TRABAJO Y METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN PARA EL ESTUDIO DE LA CULTURA EN LA ULPGC.

En la revisión doctrinal realizada en el apartado anterior hemos constatado las características de la investigación empírica relacionada con el tópico que nos ocupa: abundancia y escasa convergencia podrían resumir esta revisión. Con estos antecedentes, en este apartado abordamos la difícil tarea de proponer una metodología válida para operativizar el concepto de cultura empresarial en un contexto determinado: La Universidad de Las Palmas de Gran Canaria (ULPGC).

Ante todo, es necesario señalar que los objetivos de este trabajo responden a una línea de investigación definida en base a su interés científico e intelectual y que, aunque la elección del contexto de realización de la misma se fundamenta en el conocimiento de la preocupación del equipo de gobierno de esta Universidad por diagnosticar la cultura de la misma, como fase previa a la formulación de un plan estratégico, la iniciativa para el desarrollo del trabajo partió de la propia investigadora. Estamos, pues, ante un proyecto catalogado por Schein (1988) como etnográfico, caracterizado porque los miembros del grupo estudiado se prestan a participar y colaborar con un tercero -investigador-, pero, por lo general, no tienen interés especial en los planteamientos intelectuales y científicos que puedan haber motivado el estudio. Schein (1988) distingue así estos trabajos de los de naturaleza clínica en los que los miembros del grupo, realmente preocupados e interesados en la realización del estudio, asumen la iniciativa e implican a un tercero -asesor- para que lleve a cabo el mismo.

Teniendo presente esta diferenciación es necesario asumir las limitaciones de un estudio etnográfico, ya que, en ellos, los participantes no tienen ninguna motivación especial para colaborar y, como consecuencia, no sienten una preocupación importante porque el investigador obtenga toda la información relevante. En efecto, Schein (1988:37) sostiene que "la perspectiva clínica ofrece un

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

contrapunto útil a la perspectiva puramente etnográfica, ya que el clínico aprecia cosas distintas de las que puede apreciar un etnógrafo...permite, con «mayor profundidad», el análisis de la cultura como fenómeno...". No obstante, y a pesar del reconocimiento expreso que realizamos de estas limitaciones, hemos de destacar el grado de sensibilidad encontrado en una gran mayoría de los miembros de la comunidad universitaria ante la realización de este proyecto de investigación, y el apoyo derivado del mismo, lo que atenúa, en gran medida, los efectos negativos de un estudio de naturaleza etnográfica.

Asimismo, y en relación a las limitaciones que afectan a esta investigación, debemos reseñar la advertencia de Pümpin y García Echevarría (1988) que señalan el peligro que entraña el estudio de la cultura de una organización cuando éste es realizado por miembros de la misma. Estos autores consideran que el grado de vinculación e identificación de los analistas puede llegar a impedir que identifiquen todas y cada una de las presunciones básicas. En este sentido sostienen que "Es difícil poder estudiar de forma objetiva la cultura empresarial desde la propia empresa; por consiguiente se trata de encargar esta tarea a colaboradores «no implicados» e independientes, incluyendo a expertos externos" (Pümpin y García Echevarría, 1988:49), lo que consideramos que también entraña otros tipos de problemas (desconocimiento de la realidad de la organización, desconfianza de los miembros de la organización que deben participar en la investigación, etc.). Teniendo presente estas consideraciones hemos intentado, en el desarrollo de la investigación, mantener en todo momento el espíritu crítico que debe regir cualquier trabajo de esta naturaleza. Siempre hemos sido conscientes del atrevimiento que supone hacer público y manifiesto los rasgos y características culturales que afectan a nuestra propia organización, sin embargo, no hemos permitido que tal responsabilidad oscurezca o empañe la rigurosidad y claridad con que se han de exponer y explicar los resultados y conclusiones alcanzados.

En respuesta a todas las consideraciones expuestas a lo largo del presente trabajo, en los siguientes subapartados se exponen las principales características del contexto específico en el que se desarrolla nuestra investigación, los objetivos e hipótesis del trabajo y, dentro de éstas, proponemos una metodología de investigación en línea con las investigaciones realizadas con éxito dentro del contexto de las organizaciones educativas.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

2.2.1. EL CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN: LA UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA.

En la revisión doctrinal realizada en el presente estudio se ha constatado que la gran mayoría de los trabajos empíricos desarrollados en el campo de la cultura corporativa han seleccionado como unidad de análisis a organizaciones lucrativas. No obstante, también se ha constatado la existencia de una corriente paralela de publicaciones, no tan desarrollada, sobre estudios realizados en contextos de organizaciones no lucrativas y, finalmente, la existencia de una literatura creciente sobre las culturas en organizaciones públicas orientadas a la enseñanza.

En este sentido Mohan (1988:58) afirma que "Aunque la investigación contemporánea tiende a desarrollarse sobre las empresas, otro contexto viable para el estudio de la cultura organizativa es el de la educación universitaria". Efectivamente, muchos investigadores han señalado la eficacia de los estudios realizados en una universidad desde la óptica de su cultura corporativa, y han testado las metodologías planteadas al objeto de operativizar el término en este contexto (Mohan, 1988; McClure, 1989; Mitchell, 1989; Weisenbeck, 1989).

Esta investigación se centrará en el estudio de la cultura corporativa de una organización educativa orientada a la enseñanza superior, seleccionando como unidad objeto de análisis a la ULPGC, institución 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 esta Ley se estableció que los centros universitarios que operaban en esta región se adscribieran al rectorado más próximo; de esta forma, la antigua Universidad Politécnica de Canarias (UPC), con sede en Las Palmas de Gran Canaria se transformó en la ULPGC, que asumió la dirección de los centros regidos por la extinta UPC y por la Universidad de La Laguna, responsabilizándose, en definitiva, de los estudios de carácter técnico-científico, social y humanístico.

Actualmente, la ULPGC imparte 28 titulaciones, recogidas en el gráfico 2.1, quince correspondientes a estudios de carácter técnico-científico, diez a estudios sociales[2] y tres a estudios humanísticos. Las facultades de Filología, Geografía e Historia, Traductores e Intérpretes y Medicina -en lo que a la incorporación del segundo ciclo se refiere-, así como la diplomatura en Fisioterapia y la conversión

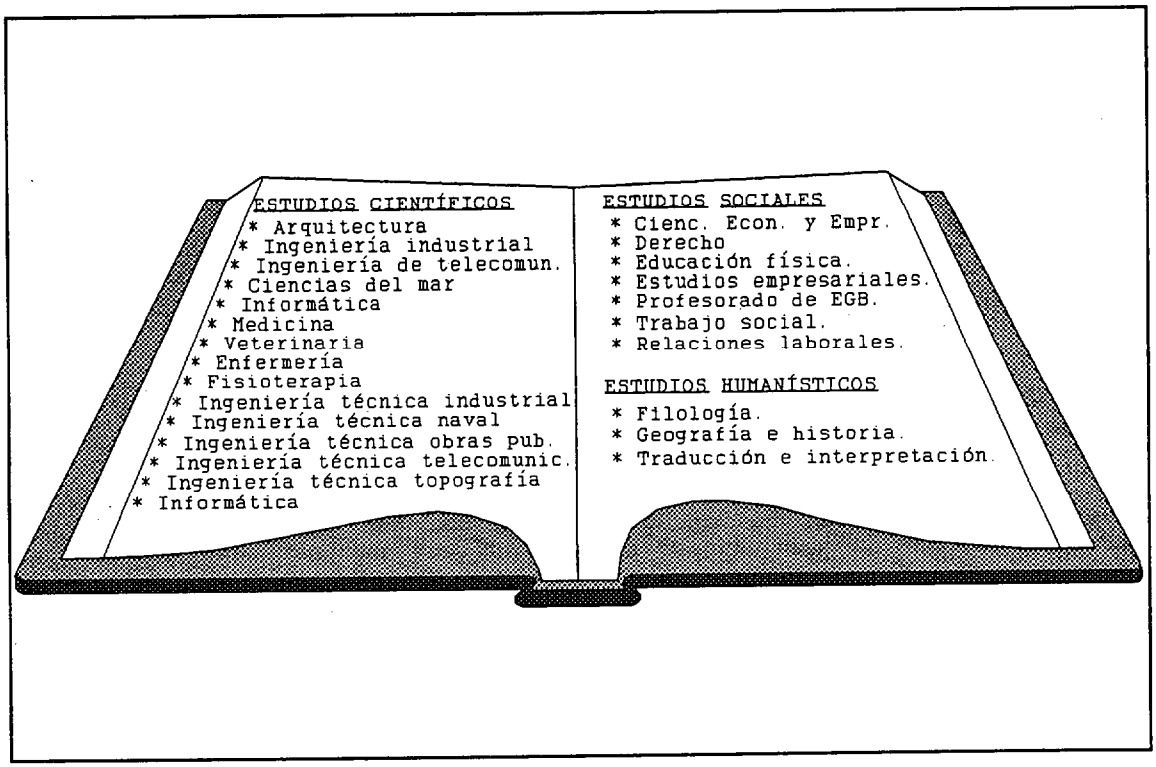
[2] Los estudios de profesorado de Educación General Básica incluyen cuatro titulaciones diferenciadas.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

a estudios universitarios homologados de las titulaciones de Relaciones Laborales y Trabajo Social se han realizado en el corto período de vida de esta Universidad. Asimismo, en este período se ha inaugurado una delegación de la Escuela de Enfermería en la isla de Lanzarote.

GRÁFICO 2.1. TITULACIONES IMPARTIDAS POR LA ULPGC

Fuente: Elaboración propia



Estas titulaciones se imparten en trece edificios, dispersos geográficamente, tres de de los cuales se hallan situados en la denominada zona hospitalaria (salida sur de la ciudad), dos están ubicados en la denominada área del Obelisco (en el mismo centro de la ciudad), siete en el campus universitario (Tafira Baja, al norte de la ciudad) y finalmente uno en la isla de Lanzarote. Los edificios en los que se imparte enseñanza pueden dividirse en dos tipos perfectamente diferenciados, los de nueva construcción, planificados adecuadamente a las necesidades de las materias a impartir en los mismos y al número potencial de alumnos matriculados, dotados con los medios pedagógicos más modernos y arropados con amplios espacios abiertos, jardines y zonas de esparcimiento, ubicados todos ellos en el campus universitario; y los heredados, arrendados o cedidos por otras instituciones, la mayoría

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

caracterizados por ubicarse fuera del campus universitario y por no reunir las condiciones mínimas y la amplitud necesaria para impartir docencia, al estar excesivamente masificados.

Las titulaciones mencionadas en el gráfico 2.1 son impartidas por 1.190 profesores, estando matriculados en las mismas 21.000 alumnos. Estas cifras suponen unos porcentajes de crecimiento respecto al momento de creación de esta Universidad (curso académico 89/90) de un 332 por ciento aproximadamente. En este mismo período se ha realizado un esfuerzo importante, convocándose un elevado número de oposiciones y procediéndose a la lectura de 63 tesis doctorales. A pesar de este esfuerzo, la gran mayoría de los miembros de esta Universidad son profesores jóvenes contratados en calidad de profesores ayudantes y asociados.

En línea con este rápido desarrollo interno, los departamentos de esta Universidad han asumido la responsabilidad de ofertar programas y líneas de investigación que permitan la progresiva consolidación del profesorado, así como dar respuesta a la demanda externa de estudios de tercer ciclo. En este sentido, se ha producido el desarrollo y consolidación de 33 programas de doctorado que conforman la actual oferta de estudios de tercer ciclo de esta Universidad, en los que se han matriculado 2.363 alumnos durante estos cinco años. Adicionalmente, también se imparten en la actualidad diez *masters* en los campos de turismo, tecnología ambiental, planeamiento urbano, gestión ambiental, gestión de empresas agroalimentarias, gestión de empresas de servicios, economía de la salud y gestión sanitaria, economía y gestión de las administraciones públicas, algología y periodismo; así como un curso de postgrado en el campo de gestión integrada de políticas sociales. El éxito de estos proyectos viene avalado por el número de solicitudes de inscripción que se reciben anualmente, procedentes tanto de nuestro entorno inmediato como del extranjero.

Finalmente, señalar que este rápido desarrollo ha ido acompañado de un importante crecimiento producido en el número de miembros del PAS de esta Universidad, cuya cifra se incrementó en 223 individuos entre 1988 y 1992, elevándose en la actualidad a 580 el número de miembros responsabilizados de resolver diariamente los aspectos operativos básicos para el funcionamiento de la institución universitaria. Asimismo, en este período se realizó una modificación importante en aquellos capítulos de los Estatutos de la Universidad que reglaban la estructura del PAS, al objeto de adaptar su funcionamiento a las crecientes necesidades de la Universidad. Por otra parte, y desde un punto de vista académico, esta Universidad ha adoptado la estructura departamental recogida en la Ley de Reforma Universitaria (LRU) -artículo 8- responsabilizando a los departamentos de las

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

actividades investigadoras y docentes. Actualmente, en esta Universidad, están constituidos treinta departamentos, de los que veintinueve se encuentran recogidos en la tabla 2.12, en la página 224 del presente capítulo.

Asimismo, se siguen manteniendo las unidades organizativas de los centros, responsabilizándolos de la organización docente y administrativa para la definición, desarrollo y control de la enseñanza respecto de una o varias titulaciones (Escuelas Técnicas Superiores, Facultades y Escuelas Universitarias). Actualmente, en esta Universidad, existen diecinueve centros para organizar la docencia de las veintinueve titulaciones. Existe un tercer tipo de unidad organizativa conocida como Instituto Universitario, que es un centro especializado, responsable de la investigación, producción científica, tecnológica, humanística o de creación artística y, excepcionalmente, de enseñanza especializada, dirigida a estudiantes de tercer ciclo o a la actuación profesional. En la actualidad existen dos institutos universitarios, siendo el Instituto Canario de Educación (ICE), pionero en esta Universidad, el que goza de un mayor reconocimiento dentro de la comunidad.

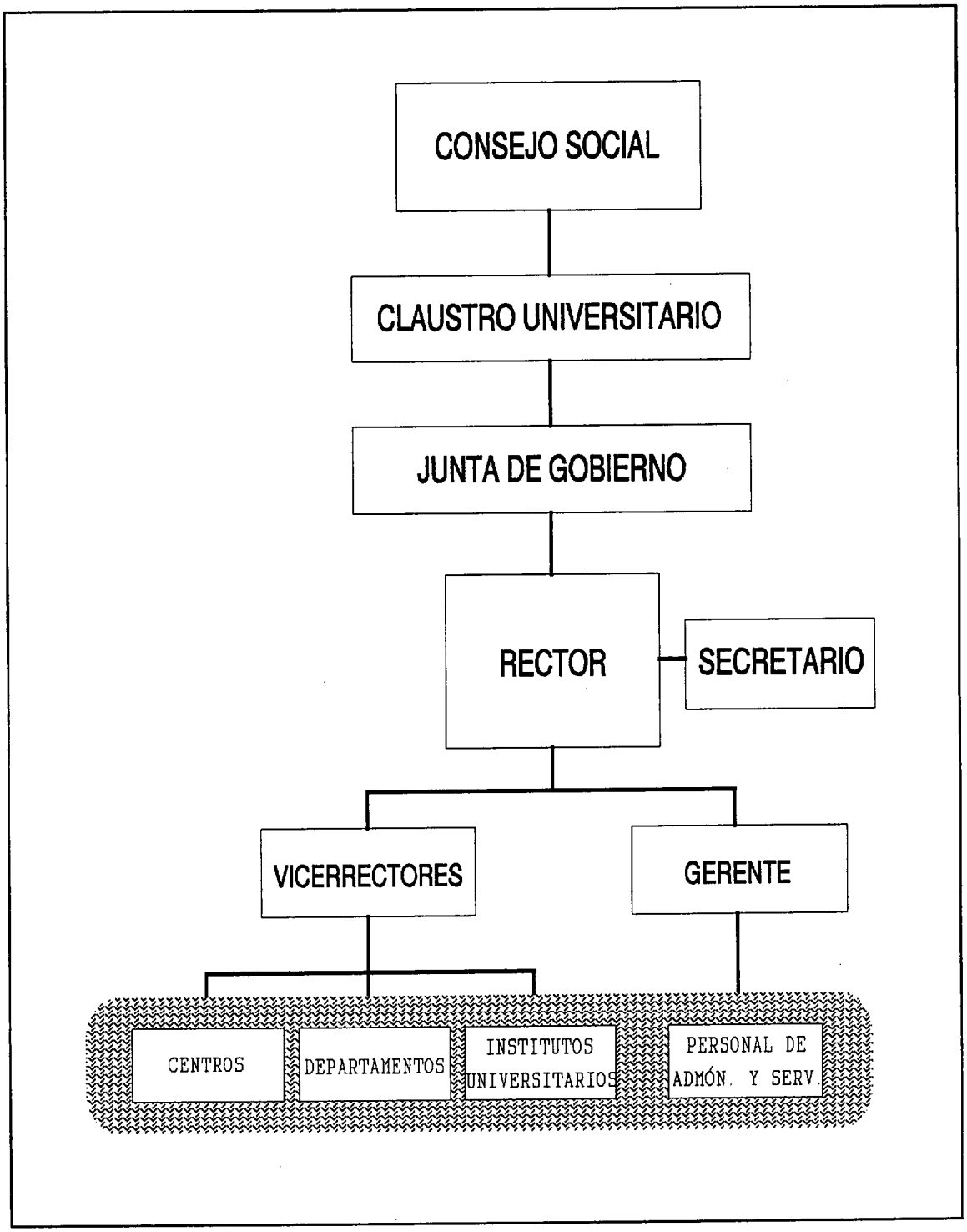
Los órganos de gobierno de carácter general de esta Universidad, según quedan definidos en los Estatutos de la misma (aprobados por el Decreto 94/1991 de 29 de Abril), están integrados por el Claustro Universitario -órgano de máxima representación de la comunidad universitaria, que tiene como función genérica fiscalizar y orientar toda la actividad docente e investigadora y fijar las líneas de investigación- formado por el Rector y por doscientos claustrales distribuidos entre los distintos miembros de la Universidad; la Junta de Gobierno -órgano ejecutivo ordinario de la Universidad- integrada por el equipo de gobierno y los directores y decanos de los distintos departamentos, centros e institutos universitarios y por un profesor de cada centro, así como por un representante de los ayudantes y otro de los becarios; y, finalmente, el Rector, que es el representante institucional de la Universidad, responsable de ejecutar los acuerdos tomados por sus órganos colegiados (véase gráfico 2.2).

Existe un último órgano de gobierno, denominado Consejo Social, con participación mutua de la sociedad y la Universidad, tal y como exige la LRU. Este órgano se responsabiliza de incorporar los intereses de la sociedad en la Universidad y, simultáneamente, de promover la presencia de ésta en aquélla, sin lesionar el principio de autonomía universitaria reconocido en la Constitución Española (art. 27.10).

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

GRÁFICO 2.2. ORGANIGRAMA DE LA UNIVERSIDAD

Fuente: Elaboración propia



© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

2.2.2. OBJETIVOS E HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.

En la mayoría de las organizaciones existe una dualidad clara entre los planteamientos, perspectivas y enfoques de los dirigentes y los del resto de los empleados. Los directivos, por ejemplo, generalmente tienen interés por el diseño y aplicación de criterios de gestión renovados que permitan elevar la rentabilidad y la eficiencia de las empresas; sin embargo, esas ideas, con frecuencia, reciben una acogida poco calurosa en los niveles más bajos de la jerarquía organizativa, cuyas ocupaciones, experiencias e intereses son marcadamente diferentes de las de los dirigentes (Davis, 1985; Leal Millán, 1987; Camerer y Vepsalainen, 1988). Esta similitud de planteamientos y creencias de la base de la organización, compartidos de forma común frente a los valores y creencias de la clase directiva, es considerada como el elemento que normalmente origina la cohesión de los niveles bajos de la organización, del que se deriva un sentimiento de solidaridad que progresivamente va consolidando sus valores y creencias.

Estas concepciones teóricas fundamentan la opinión de los académicos sobre la existencia de dos culturas relativamente diferentes en la mayoría de las organizaciones: la cultura de los dirigentes -denominada cultura de la cabeza- y la cultura de la base de la organización -denominada cultura de los pies-. En este sentido, Gordon y DiTomaso (1992), fundamentándose en las aportaciones de Davis (1985) y Martin y Siehl (1983), así como en los resultados de sus propios trabajos, señalan que "los diferentes niveles jerárquicos en una empresa pueden representar diferentes culturas o subculturas" (Gordon y DiTomaso, 1992:788). Asimismo, Janz (1987) considera que la determinación de la cultura se debe realizar a nivel de grupo y que sólo en aquellas organizaciones que poseen un alto grado de «valores compartidos» se podría utilizar el modelo de comportamiento directivo para la predicción uniforme de toda la unidad organizativa. La existencia de estas dos culturas puede convertirse, en ocasiones, en una fuente de ineficiencia, de caos e incluso de hostilidad manifiesta si no se saben crear lazos de entendimiento o de aproximación entre ellas. En base a estos argumentos, consideramos necesario conceder atención especial al estudio de las perspectivas de los directivos y de los empleados de más bajo nivel jerárquico en el estudio de la cultura de una organización y, en consecuencia, planteamos como primer y segundo objetivo de esta investigación los siguientes:

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

OBJ1: **Identificar las presunciones básicas que definen la cultura: la visión del equipo rectoral.**

OBJ2: **Identificar y explicar los factores determinantes de la cultura: la visión de la comunidad universitaria.**

Adicionalmente, y con el objeto de establecer hipótesis, fundamentadas en la literatura teórica, sobre las presunciones culturales generales -con independencia de la existencia de posibles subculturas- de esta institución académica, discutiremos las características organizativas y estructurales de la misma. A este respecto, seguiremos a Mintzberg (1988, 1989) que cataloga a este tipo de organización como «burocracia profesional». Estas organizaciones se caracterizan porque en ellas se contrata a especialistas debidamente preparados y se les concede un control considerable sobre su propio trabajo, dotándoseles de completa libertad para desarrollar sus funciones. En este sentido, Mintzberg (1989:216) afirma: "En la universidad cada catedrático posee una buena dosis de control sobre lo que se enseña y cómo, así como sobre lo que se investiga y cómo".

En este mismo sentido, Finkelstein (1984), en su libro sobre la profesión académica, muestra tres valores particulares que "históricamente han determinado la definición de un académico y los parámetros dentro de los que se desarrolla la profesión: autonomía profesional, libertad académica y universalismo" (Finkelstein, 1984:73). Este autor defiende que de estos tres conceptos, «autonomía profesional» es el tópico central en torno al que gira el concepto de «hombre académico», dando al mismo, en consecuencia, una mayor relevancia. Asimismo, Baldridge (1978), que reconocía también la importancia de la autonomía profesional, profundizó en el estudio de este tópico y concluyó afirmando la existencia de seis dimensiones diferentes dentro del mismo:

1. Grado de especificidad en el contrato de trabajo.
2. Regulación de los viajes profesionales.
3. Control del trabajo de docencia de los profesores.
4. Grado de evaluación profesional versus administrativa.
5. Lugar de control del salario del profesorado (departamental).
6. Lugar de control de permanencia (departamental).

Este autor señala que existen variaciones significativas en cuanto al grado de libertad en estas dimensiones, produciéndose normalmente un alto grado de la misma en materia de «docencia» y un

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

bajo grado en dimensiones tales como «viajes». Asimismo, también sostiene que el tópico «libertad académica» goza de un mayor grado de apoyo en todos los tipos de instituciones analizadas que el de «autonomía profesional», ya que se considera el primero más vinculado a las funciones de investigación y el segundo más a las de docencia.

Otra característica del profesional vinculado a una institución de este tipo - burocracia profesional- es que posee lo mejor de los dos mundos (profesional vinculado versus profesional autónomo) ya que, por una parte, se encuentra adscrito a una organización y, por otra, es libre de realizar su trabajo a su modo, generándose como resultado una alta motivación, dedicación al trabajo y a los clientes (alumnos).

Podemos, pues, considerar que el grado de autonomía y libertad en temas referentes al propio trabajo del profesional así como su motivación y vocación es elevado, siendo únicamente restringido el grado de autonomía en aquellos temas sujetos a control administrativo, estableciendo, como consecuencia, la siguiente hipótesis de trabajo:

HIP1: **La presunción sobre la naturaleza humana de los miembros de la Universidad, o actitud hacia la organización y el trabajo, puede ser calificada como moderadamente positiva.**

No obstante, es necesario tener presente que Baldridge (1978), a pesar de sus conclusiones teóricas, contrastó en su trabajo empírico que los grados de autonomía y libertad también variaban significativamente en función del tipo de institución estudiada, ya que no todas otorgaban los mismos grados de autonomía. Dado que los profesionales vinculados a organizaciones catalogadas como burocracias profesionales poseen, como ya hemos señalado, un alto grado de libertad y autonomía para desarrollar su propio trabajo, desempeñan el mismo con alto grado de independencia respecto de sus colegas. Los equipos de trabajo en una universidad surgen, con relativa frecuencia, cuando un grupo de profesionales se unen para realizar conjuntamente una investigación. No obstante, una vez finalizada la misma, el equipo poco a poco se disuelve y los profesionales continúan desarrollando su labor de forma independiente. En definitiva, podemos afirmar que existe una dualidad en la labor del universitario en tanto que la docencia la realiza con grados elevados de independencia -burocracia profesional pura-, al tiempo que la investigación, si bien es plausible realizarla con el mismo criterio, suele desarrollarse en equipos de trabajo (adhocracia).

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Como consecuencia también del alto grado de independencia del profesional, la tecnoestructura y la dirección de línea media no poseen grandes responsabilidades ni pueden tomar importantes decisiones para coordinar el trabajo profesional y, por tanto, no están muy desarrolladas en este tipo de organización. De hecho un departamento universitario puede funcionar eficazmente con medio centenar de profesores -e incluso más- y un sólo director, asistido por un secretario y un número reducido de miembros del P.A.S.

Con respecto a la coordinación de la estructura administrativa es necesario señalar que los profesionales poseen, de forma colectiva, un alto grado de control sobre las decisiones administrativas que les afectan. Para ello, en primer lugar, desempeñan personalmente ciertas actividades catalogadas dentro del ámbito del trabajo administrativo y, en segundo lugar, controlan que los puestos administrativos importantes estén ocupados por profesionales o por lo menos por personas designadas con su propio visto bueno, de manera que el administrador-profesional "conserva el poder sólo mientras los profesionales perciban que está sirviendo a sus intereses con eficacia" (Mintzberg, 1989: 212). En consecuencia, la estructura administrativa resultante es extremadamente democrática.

En definitiva, los profesionales toman individualmente todas las decisiones que hacen referencia a su propio trabajo y, adicionalmente, participan de forma colectiva -con otros profesionales y administradores-, en muchas decisiones que se toman con respecto a la estructura administrativa (programas departamentales, promoción de profesionales, preparación de presupuestos, diseño de las propias normas de funcionamiento de los órganos colectivos, etc.); y, finalmente, se reservan el derecho a designar y destituir a los cargos administrativos que poseen la facultad de adoptar decisiones unilateralmente. Estas conclusiones sobre la organización de la estructura jerárquica y el grado de colaboración o individualidad existente entre los profesionales permiten establecer como segunda hipótesis de trabajo la siguiente:

HIP2: **La presunción sobre la naturaleza de las relaciones humanas existente entre los miembros de la Universidad se corresponde con la categoría democrática.**

Por otra parte, es necesario señalar que los administradores del trabajo profesional, especialmente los que ostentan los cargos de más alto rango, realizan otras tareas de suma importancia para la organización y que se corresponden con los roles externos del director -mantenimiento de contactos de enlace, actuación como cabeza visible, portavoz y negociador-. En efecto, estos cargos desempeñan

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

papeles clave en las fronteras de la organización, valorados altamente por el resto de los profesionales. En este sentido, los administradores protegen la autonomía de los profesionales de dentro, amortiguando las presiones de las personas o grupos influyentes de fuera -gobiernos, asociaciones de clientes, etc.- y, adicionalmente mantienen buenas relaciones e incluso cortejan a las personas del exterior que apoyan a la organización tanto moral como financieramente, aspectos vitales para que los profesionales puedan continuar desarrollando su trabajo en la organización. Como consecuencia podemos establecer una nueva hipótesis relacionada con la presunción cultural "entorno":

HIP3: **La presunción sobre la naturaleza de la relación de la Universidad con su entorno se presenta como de interdependencia y armonía.**

Aunque pueda parecer difícil crear estrategias en estas organizaciones, debido a la fragmentación de la actividad, de hecho la organización profesional está inundada de estrategias. Existen, ciertamente, muchas personas diferentes implicadas en el proceso de formulación, por lo que las estrategias resultantes pueden resultar muy fragmentadas (en el caso extremo cada profesional sigue su propia estrategia); adicionalmente, la autonomía capacita a los profesionales para que perfeccionen sus habilidades sin ninguna interferencia, por lo que continuamente alteran los servicios, rediseñan procedimientos y, como consecuencia, en el proceso colectivo, se añaden y redistribuyen funciones. El proceso de formulación de estrategias en estas organizaciones, así definido, guarda estrecha correspondencia con el modelo «raíces de la hierba» definido por Mintzberg y McHugh (1985). Según este modelo las múltiples estrategias procedentes de cada profesional crecen inicialmente como hierbas en un jardín, sin que la dirección haya intervenido intencionadamente en el proceso. Posteriormente, algunas de ellas enraizarán, pero sólo se convertirán en estrategias organizativas cuando se eleven del ámbito del individuo aislado a la aceptación colectiva, es decir, cuando los modelos proliferen y afecten al comportamiento del colectivo en su conjunto.

Por otra parte, en las características propias de estas organizaciones, democracia y autonomía, residen los principales problemas de las organizaciones profesionales. Como no existe un medio eficaz de controlar el trabajo, no hay forma de corregir las deficiencias que los profesionales decidieran pasar por alto. Por ello, aunque estos procesos de formulación de estrategias requieren que éstas no sean preconcebidas, se hace necesario realizar un estrecho seguimiento por parte de la dirección y averiguar en cada momento si algunas de estas incipientes estrategias son «malas hierbas», en cuyo

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

caso, arrancarlas de raíz inmediatamente es la mejor opción para la organización (Mintzberg y McHugh, 1985).

En cualquier caso, y dada la dificultad de realizar cualquier tipo de control en esta configuración, surgen problemas de innovación en la organización profesional, que tienen sus raíces en el pensamiento convergente, es decir, en el razonamiento deductivo del profesional que ve la situación concreta en función del concepto general. Eso quiere decir que problemas nuevos se introducen en casillas o planteamientos antiguos. Para que se produzca una resolución innovadora, que suponga realmente una ruptura con las técnicas pasadas y una verdadera orientación hacia el futuro, es necesario que se produzca un razonamiento inductivo, y esa clase de pensamiento es divergente, se aparta de las viejas rutinas o normas, en vez de perfeccionar las existentes. La orientación hacia el futuro conduce hacia el progreso y éste se materializa en la innovación. Sin embargo, la innovación depende de la cooperación, y si bien los programas ya existentes los puede perfeccionar un solo profesional, los nuevos reclaman una acción colectiva. En consecuencia, y dado que en muchos casos se presenta una clara resistencia de los profesionales a cooperar y a trabajar en equipos, se puede producir una resistencia a la innovación.

Desde un punto de vista teórico, pues, existe una literatura dual sobre la existencia de orientación hacia el futuro en una burocracia profesional analizada desde la perspectiva del cambio y la innovación. No obstante, hemos asumido que si bien en los aspectos relacionados con la docencia, los profesionales de una universidad operan de forma independiente según el modelo organizativo catalogado como burocracia profesional, en una universidad también se coopera y se constituyen equipos de trabajo que, de forma coordinada, realizan sus actividades relacionadas con la investigación, adoptando así otros rasgos o características propias de una adhocracia. En consecuencia, y siguiendo esta línea argumental, establecemos la siguiente hipótesis:

HIP4: **La presunción sobre la concepción que tienen los miembros de la Universidad de la naturaleza del tiempo está orientada hacia la innovación, el cambio y el futuro.**

Otro problema que emerge debido a la cuasi imposibilidad de controlar a los profesionales es el de la discrecionalidad. Este problema surge dada la inevitabilidad de que algunos profesionales sean, sencillamente, perezosos o incompetentes y que desarrollen siempre su programa preferido, excluyendo todos los demás. Un factor importante que propicia estos comportamientos es que los

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

profesionales son muy reticentes a actuar en contra de los suyos y a censurar un comportamiento irresponsable, lo que socava, en gran medida, los esfuerzos para hacer frente a esta inversión de medios y fines.

La discrecionalidad, por otra parte, permite que los profesionales ignoren no solamente las necesidades de sus clientes, sino también las de la propia organización, obviando sus estrategias globales, no colaborando en la asunción de responsabilidades administrativas, etc. La cooperación, en definitiva, es crucial para el buen funcionamiento de la estructura administrativa y, sin embargo, con frecuencia, muchos profesionales se resisten a ella vehementemente. Efectivamente, estos problemas surgen comúnmente en una burocracia profesional pero, a priori, no disponemos de información de la medida en que podrían darse en la organización objeto de nuestro estudio. En consecuencia, y adoptando una postura intermedia, establecemos como última hipótesis de trabajo referida a las presunciones, la siguiente:

HIP5: **La presunción sobre la naturaleza de la actividad humana o relación de los miembros de la comunidad universitaria con su trabajo es de actividad moderada.**

Las burocracias profesionales, pueden considerarse, llevadas al límite, como si fueran conjuntos de individuos independientes que se unen sólo para beneficiarse de recursos y servicios de apoyo comunes. Mintzberg (1989:203), en este sentido, sostiene que estas organizaciones "cuando son buenas, son muy buenas, pero cuando son malas, son horribles", y hace depender esta catalogación del nivel o grado de identificación de los profesionales con la misión y los fines de la organización, sosteniendo que "todo depende de esa línea estrecha que divide la colegialidad (trabajar para el bien común) y la política (trabajar por el propio interés)" (Mintzberg, 1989:203). En consecuencia, planteamos un nuevo objetivo para este proyecto de investigación propuesto en las líneas siguientes:

OBJ3: **Especificación o cálculo de un indicador que permita «determinar el grado de identificación de los miembros de la comunidad universitaria» con la misión y los objetivos de la misma.**

Rugg, Warren y Carpenter (1981) realizaron un estudio de esta naturaleza en las universidades americanas, al objeto de medir la orientación de los profesores hacia los objetivos de sus instituciones, obteniendo resultados que catalogaron de «alarmantes». No obstante, en esta investigación se plantea

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

como hipótesis que existe un grado relativamente elevado de identificación con la misión y los objetivos de la Universidad dada la activa lucha que se produjo para su creación por parte de la sociedad canaria, en general, y de los profesores que prestaban sus servicios en distintos centros de esta provincia, en particular, lo que generó un sentimiento de «propiedad» y de afecto hacia la Institución. En este sentido, el Rector de la ULPGC, manifestó en la entrevista que nos concedió: "Ésta es una institución que se ha creado por la lucha de todos los sectores sociales, por ello, tanto la sociedad como los universitarios consideran a la Universidad como algo suyo".

HIP6: **Existe un nivel relativamente elevado de identificación de los miembros de la comunidad universitaria con su Institución.**

Sin embargo, dado que los diferentes individuos que integran la organización desarrollan diferentes roles organizativos, poseen diferentes categorías jerárquicas o se encuentran adscritos a diferentes departamentos o centros universitarios, es necesario considerar que sus grados de identificación pueden variar significativamente. En este sentido se han manifestado diferentes autores tales como Cheney (1983a), Mohan (1988) o Bullis y Bach (1989b), entre otros. Por tanto, y en consideración a esta realidad, nos proponemos bajo el marco establecido por el objetivo OBJ3 estudiar las relaciones existentes entre la variable «identificación organizativa» y las variables demográficas siguientes: antigüedad en la organización, centro en el que desarrolla su actividad, categoría profesional, departamento al que se encuentra adscrito, cargo que desempeña y dedicación -parcial versus completa-.

Los profesores de una universidad pueden estar vinculados a la misma en dos formas, dependiendo de si comparten la jornada laboral entre varias organizaciones o si la dedican completamente a la universidad. En función de esta distinción surgen dos categorías denominadas «tiempo parcial», que recoge a todos aquellos profesores que realizan otras actividades productivas remuneradas en régimen de empleados en organizaciones ajenas a la universidad o de forma autónoma, y «tiempo completo», que engloba a todos aquellos miembros con dedicación exclusiva a la universidad. Esta clasificación induce a considerar que existe un mayor grado de identificación entre los empleados a tiempo completo que en aquellos vinculados en régimen parcial. En base a esta consideración formulamos la siguiente hipótesis de trabajo:

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

HIP7: **Los miembros de la Universidad vinculados a la misma en régimen de dedicación a tiempo completo poseen un nivel de identificación significativamente superior a los miembros de la organización vinculados a tiempo parcial.**

Un importante número de trabajos analizados en la presente investigación coinciden en establecer la existencia de una relación lineal positiva entre el tiempo que un individuo permanece vinculado a una organización y su grado de identificación con la misma. En efecto, la mayoría de los autores que proponen los modelos etápicos del proceso de socialización (Feldman, 1981; Buchanan II, 1974) coinciden en asociar la antigüedad o permanencia de un individuo en la organización y su creciente grado de interiorización del modelo cultural y, como resultado, del nivel o grado de identificación. Sin embargo, y en relación a este mismo aspecto, existe una segunda corriente que enfatiza, en mayor medida, la naturaleza dinámica de la variable identificación, considerándola como un proceso que puede sufrir diversos altibajos en el transcurso de la vinculación del individuo con la organización (Cheney, 1983a). En tal sentido, y dada nuestra inclinación a aceptar en mayor medida la segunda corriente que ha sido contrastada en diversos estudios empíricos, proponemos la siguiente hipótesis:

HIP8: **Existe una relación curvilínea entre las variables antigüedad en la universidad y nivel o grado de identificación con la misma, sufriendo esta última variaciones al alza y a la baja a lo largo de la permanencia de un individuo en la organización.**

Por otra parte y en relación a la variable nivel jerárquico, es necesario señalar que los individuos que ostentan responsabilidades administrativas dentro de una organización están más activamente implicados en los procesos de toma de decisiones y, por ende, en el desarollo de su misión y logro de sus objetivos, sintiéndose realmente copartícipes de su destino. Como consecuencia, presentan un alto grado de identificación con la organización, superior a aquél que caracteriza al resto de los empleados de la organización que carecen de poder para determinar el futuro o destino de la misma. Mohan (1988:152) realizó un estudio comparativo entre cargos docentes y nivel de identificación en dos universidades, concluyendo que "Los cargos de ambas instituciones tenían medias más altas de identificación organizativa que los profesores o los administrativos". Asimismo, Cheney (1983a), utilizando los análisis χ^2 detectó la existencia de una relación entre estas variables, mostrando las posiciones jerárquicas más elevadas, niveles de identificación significativamente superiores a las del resto de las escalas jerárquicas. En relación a estas consideraciones hemos estimado conveniente formular la siguiente hipótesis:

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

HIP9: **Los miembros de la comunidad universitaria que desempeñan cargos administrativos muestran niveles de identificación superiores a los de aquellos miembros libres de tales responsabilidades.**

La categoría profesional constituye un indicador que proporciona cuantiosa información sobre la situación del encuestado en la organización, dado que está relacionada con el nivel de formación del individuo, el grado de consolidación en su puesto de trabajo, el tipo de actividad que realiza, su nivel retributivo, el estatus que posee en la organización, etc...; por lo que se presenta como una variable viable que permite profundizar en el conocimiento de la variabilidad del grado de identificación. En tal sentido, consideramos que ciertas categorías jerárquicas, especialmente aquellas que están vinculadas con niveles superiores de consolidación o con actividades de naturaleza más atractiva, relacionadas con un mayor prestigio, están asociadas a niveles superiores de identificación, y viceversa, por lo que podemos establecer la siguiente hipótesis de trabajo:

HIP10: **Las variables categoría profesional e identificación organizativa están significativamente relacionadas, de forma que niveles superiores de la primera implican aumentos en el nivel de identificación de los miembros de la comunidad universitaria.**

Finalmente, en relación a las variables centro en el que el universitario desarrolla su actividad y departamento al que se encuentra adscrito, no hemos formulado hipótesis alguna. El desconocimiento previo de la realidad cultural que afecta a cada uno de los veintinueve departamentos y dieciocho centros incluidos en nuestro estudio, por una parte, y la inexistencia de opiniones en la literatura que orienten las posibles relaciones entre ambas variables, por otra, han constituido los principales determinantes que nos han inducido a rechazar la formulación de tales hipótesis. Sin embargo, en el análisis de datos hemos realizado el estudio combinado de estas variables, mostrándose sus resultados en el capítulo tres del presente trabajo.

En las líneas anteriores hemos realizado un breve recorrido por las características principales de una burocracia profesional y, a partir de ellas, hemos definido las presunciones culturales «teóricas» así como las variaciones en los grados de identificación de sus miembros que deberían darse en una organización de este tipo. Sin embargo, como ya se ha discutido, la cultura corporativa de una organización en escasas ocasiones se presenta como homogénea. Una institución típica contiene

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

muchas subunidades y grupos, compartiendo los miembros de los mismos creencias comunes que difieren, en muchos casos, de los valores comunes compartidos por los miembros de otros grupos, surgiendo así múltiples subculturas en una organización. (Sathe, 1983; Davis, 1984; Kilmann, Saxton y Serpa, 1985; Reimann y Wiener, 1986; Robbin, 1987; Saffold III, 1988; Caroli y Atamer, 1989; Denison, 1990; Sackmann, 1992;y otros). Clark (1985:42), analizando las instituciones universitarias, declaró que "la devoción de integración tiene poco que ver con la realidad de la fragmentación. Los profesores ignoran las dinámicas históricas y contemporáneas que han originado la educación universitaria americana y se han convertido en una maravillosa variedad. Las subculturas prosiguen desarrollándose de forma continua...".

En consecuencia, dadas las conclusiones extraídas de la literatura sobre la existencia de subculturas en las organizaciones en general, y en las universidades, en particular, planteamos un tercer objetivo para esta investigación con el fin de analizar la consistencia cultural de la ULPGC:

OBJ4: **Identificar y explicar las subculturas universitarias.**

Hasta ahora, en la revisión de las características de la burocracia profesional hemos centrado la discusión en el núcleo de operaciones de la misma, los profesionales (docentes-investigadores) que constituyen la parte clave de la organización. Sin embargo, existe otro colectivo muy numeroso que conforma el *staff* de apoyo y que se centra en atender las necesidades y actividades de los profesionales (reprografía, bibliotecas, informática, conserjerías, etc.). Para este colectivo no existe democracia en la organización profesional, ya que, normalmente, son rígidamente dirigidos, constituyendo verdaderos "enclaves maquinales dentro de la configuración profesional" (Mintzberg, 1989:209), quedando, en muchos casos, atrapados entre el poder vertical de la línea de autoridad y el poder horizontal de los profesionales.

Por tanto, y al margen de la existencia de otras subculturas constituidas de forma natural, establecemos como hipótesis que existe un colectivo constituido por el *staff* de apoyo (PAS) que posee ciertos valores y creencias claramente diferenciados en las presunciones de naturaleza humana y orientación relacional, presunciones éstas afectadas por la distinta concepción existente del trabajo de este colectivo (inexistencia de creatividad, mayor control, trabajo rutinario sujeto a normas claramente establecidas, sometimiento a jerarquía clara, etc.).

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

HIP11: **En la Universidad existe una burocracia maquinal constituida por los miembros del PAS que conforman una subcultura fundamentada en las dos presunciones siguientes: (1) en la naturaleza humana dominan los aspectos relacionados con las motivaciones económicas y de seguridad por encima de la vocación, la autonomía en el trabajo y la creatividad y (2) en la naturaleza de las relaciones humanas existe una orientación hacia la linealidad o jerarquía.**

Por otra parte, y dada la ya mencionada reciente creación de la ULPGC (1989) podría cuestionarse, en principio, la viabilidad de la realización del presente estudio, dado que en el momento de abordar el trabajo de campo esta institución apenas contaba con tres años de vida, tiempo insuficiente para consolidar una cultura. No obstante es necesario señalar, en primer lugar, que en esta fecha, antes que la creación de una nueva institución se produjo una transformación de otra que había operado durante muchos años, la Universidad Politécnica de Canarias. En este sentido D. Miguel Angel Suárez de Tangil Navarro, vicerrector de la ULPGC, ha manifestado que "La ULPGC es, no cabe duda, una Universidad joven, pero cuenta a su vez con la experiencia de diez años de la extinta UPC" (documento nº 27:11, referenciado en anexo 16). En segundo lugar, es necesario tener presente que la ULPGC, además de incorporar los centros de la UPC también asumió la responsabilidad de las escuelas y facultades que habían operado durante muchos años en esta provincia y que hasta ese momento habían sido regidas por la Universidad de La Laguna.

Como consecuencia, podemos establecer que el tiempo transcurrido desde la fundación de los centros es el idóneo para que sus miembros hayan compartido ideas, valores y creencias lo suficiente para que la cultura se haya consolidado y arraigado. Adicionalmente, podemos formular como una nueva hipótesis de trabajo que la ULPGC nace con dos subculturas diferentes, integradas por los centros pertenecientes a cada una de las instituciones citadas. En este estudio se verificará si los tres años de funcionamiento conjunto han permitido la integración de estos colectivos o si perduran diferencias significativas en sus concepciones sobre las presunciones básicas que definen la cultura y su nivel de identificación con la organización:

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

HIP12: **Debido a la reciente creación de la ULPGC como consecuencia de un proceso de absorción de centros universitarios, existen dos subculturas: (a) la integrada por los miembros procedentes de la extinta Universidad Politécnica de Canarias y (b) la integrada por los miembros de la Universidad de La Laguna. En el modelo de aculturación ambos colectivos mantienen, por tanto, su propia identidad cultural.**

En esta investigación establecemos, adicionalmente, un último objetivo centrado en el estudio de la evolución histórica de esta organización con el que se persigue obtener una visión temporal del desarrollo de la misma y, en la medida que los documentos históricos contengan la información necesaria, obtener también una visión temporal del desarrollo de sus presunciones culturales básicas. Esta discusión nos permitirá determinar en qué grado o medida el modelo cultural de esta Universidad ha permanecido estable/inestable con el transcurso del tiempo y, adicionalmente, favorecerá la interpretación del modelo cultural actual de la institución. En definitiva, planteamos como quinto objetivo de nuestra investigación el siguiente:

OBJ5: **Determinar el grado de estabilidad de la cultura de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.**

En el capítulo uno del presente trabajo, al analizar las características del modelo cultural de una organización, concluimos que era necesario reservar la calificación de estabilidad o inestabilidad cultural a los resultados de la evolución del modelo cultural de la organización que, en aquellos casos en que revele un cambio o alteración de alguna presunción podría ser calificado de inestable y si, por el contrario, se observaba que en ninguna de las presunciones se había producido un cambio con el transcurso del tiempo, debía ser calificado de estable. Sin embargo, teniendo presente las características que definen una cultura inestable -cambios de liderazgos, modificaciones de estrategias, políticas, estructuras, etc.-, expuestas en el capítulo uno del presente trabajo, y reconociendo la enorme turbulencia vivida por la ULPGC desde el momento de su constitución, debido a su rápido desarrollo, formulamos la siguiente hipótesis de trabajo:

HIP13: **La cultura de la ULPGC es de naturaleza inestable.**

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Finalmente, es importante señalar que en la presente investigación no se persigue como objetivo conocer el grado de conocimiento o integración cultural de los alumnos de la institución. Es objeto de discusión la cuestión de si éstos deberían o no ser catalogados como miembros de la institución académica. Al respecto hemos de resaltar que los alumnso no se vinculan con carácter permanente a la Universidad, existiendo en su pensamiento un claro deseo, en la mayoría de los casos, de concluir los estudios y abandonar los respectivos centros. Como consecuencia, este colectivo debe ser considerado más que miembros, clientes de la institución. Con este planteamiento, los alumnos constituirían un colectivo muy relevante y con mucha información sobre la institución a quienes podría interrogarse (Schein, 1988; Pümpin y García Echevarría, 1988) al objeto de tener otra visión de la cultura de la organización. No obstante, en esta investigación se ha descartado la utilización de esta técnica debido a las obvias limitaciones de tiempo y recursos.

Hemos constatado que en las investigaciones culturales realizadas en contextos educativos se ha contado con la participación de alumnos sólo en una minoría de los estudios revisados y respondían a estudios que proponían la utilización de diversas fuentes de datos al objeto de contrastar los resultados obtenidos y verificar así la idoneidad y fiabilidad de los mismos (Mitchell, 1989; Daniel, 1989) y a investigaciones en colegios privados donde, no cabe duda, cobra una mayor importancia el tipo de alumno que el colegio atrae -nivel o estatus social de la familia, creencias religiosas, convicciones políticas, etc.-.

Finalmente, en la tabla 2.1 se recogen, de forma sintética, los objetivos de la presente investigación así como las hipótesis establecidas en relación a los mismos, que serán adecuadamente discutidos en el capítulo tres del presente trabajo.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

TABLA 2.1. OBJETIVOS E HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

Fuente: Elaboración propia

OBJETIVOS	HIPÓTESIS
1.- Identificar las presunciones básicas que definen la cultura: la visión del equipo rectoral. 2.- Identificar y explicar los factores determinantes de la cultura: la visión de la comunidad universitaria	1. Naturaleza humana: moderadamente positiva 2. Orientación relacional: democrática 3. Entorno: armonía 4. Tiempo: futuro 5. Actividad: moderada
3.- Determinar el grado de identificación de los miembros de la comunidad universitaria	6. Identificación relativamente alta 7. Los miembros a tiempo parcial poseen un mayor grado de identificación que los miembros a tiempo completo 8. Relación curvilínea entre las variables identificación y antigüedad 9. Los miembros de la comunidad universitaria que ostentan cargos poseen mayores niveles de identificación que los que no lo ostentan. 10. La categoría jerárquica en la organización es una variable significativamente relacionada con el nivel o grado de identificación.
4.- Identificar y explicar las subculturas universitarias	11. Subcultura PAS: Naturaleza humana negativa; Relaciones humanas jerárquicas 12. Subcultura UPC versus Universidad La Laguna
5.- Determinar el grado de estabilidad de la cultura.	13. Cultura inestable

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

2.2.3. METODOLOGÍA PROPUESTA.

Muchos autores han intentado operativizar el concepto de cultura -a través de diversas metodologías y técnicas- al objeto de facilitar el estudio de la misma en el contexto de una organización particular. En sus publicaciones, la mayoría de estos autores exponen la revisión doctrinal en la que han basado su investigación y las conclusiones de su trabajo empírico, no presentando explícitamente la metodología e instrumentos utilizados. En este sentido, Livian y Sarnin (1987:1) afirman que en su revisión "De 250 artículos académicos, solamente una veintena presentaban los instrumentos utilizados para la diagnosis cultural". Adicionalmente, los autores que plantean sus propios modelos para revelar la esencia cultural, lo hacen fundamentándolos en distintos aspectos de la cultura que responden en cada caso a un enfoque o visión particular de la misma, dificultando aún más la labor del investigador que intenta profundizar en el conocimiento y operativización del término, como ya se ha señalado en el primer apartado del presente capítulo.

Louis (1985) realizó una revisión de los estudios publicados hasta ese momento, concluyendo que las metodologías presentadas por los distintos autores se pueden agrupar en tres enfoques: planteamiento cognoscitivo, planteamiento sistémico y planteamiento simbólico, caracterizados por fundamentar el estudio empírico en el nivel más profundo de la cultura -sus presunciones básicas o valores-, en la estabilidad del paradigma cultural en el tiempo y en el espacio, y en el nivel más superficial de la misma -los artefactos simbólicos-, respectivamente.

Las conclusiones de Louis (1985) han fundamentado la realización de algunos trabajos posteriores. Así, en esta línea, diversos autores plantean nuevas metodologías holísticas o integradoras que permiten realizar simultáneamente, en una organización particular, los análisis correspondientes a estos tres enfoques (Saffold III, 1988; Mohan, 1988; Mitchell, 1989). Sin embargo, en relación al elevado número de artículos publicados en el campo, sostenemos que los trabajos holísticos suponen una excepción y no una regla, como anteriormente se ha señalado.

En esta investigación planteamos un modelo que integra los enfoques cognoscitivo, sistémico y simbólico. Los dos primeros, menos tratados por la literatura empírica dada su dificultad de

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

operativización, se abordan profundamente, y el tercero, objeto de estudio en múltiples trabajos se aborda parcialmente, al analizar un tipo particular de manifestaciones culturales. Las limitaciones presupuestarias y temporales, por una parte, se han convertido en la causa principal de la decisión de excluir un análisis profundo de los tres enfoques, y los resultados de la revisión doctrinal realizada, junto a los objetivos definidos en el subapartado anterior, por otra, han fundamentado la selección de los planteamientos considerados en esta investigación.

Efectivamente, como resultado de los estudios realizados hemos concluido que la verdadera esencia de una cultura la constituyen sus presunciones subyacentes básicas, y que un verdadero conocimiento de la misma radica y se fundamenta en un correcto y adecuado análisis de éstas. Sobre este punto se manifiesta Parker (1989:46) cuando afirma: "El nivel apropiado para el estudio de la cultura organizativa es el de las presunciones básicas, entendidas como opuestas a los valores y artefactos" (Parker, 1989:46). Adicionalmente, hemos constatado la necesidad de identificar la existencia de múltiples subculturas en la organización y sus respectivas concepciones sobre las presunciones subyacentes básicas, dado que un conocimiento global de las mismas representaría una posición media de concepciones diferentes que ocultaría la verdadera realidad del fenómeno estudiado. Finalmente, hemos estimado necesario analizar la evolución del modelo cultural en el tiempo, obteniendo así una visión histórica de la cultura que permita comprender con más profundidad el modelo cultural actual y constatar su estabilidad.

Louis (1985) plantea la existencia de diversos instrumentos válidos para la «medida» de los diferentes aspectos culturales recogidos en sus tres enfoques que permiten valorar la difusión de la cultura entre los miembros de la organización. Estos instrumentos son denominados «penetraciones» y sus tipos etiquetados bajo los tópicos psicológica, sociológica e histórica, en función de los aspectos de la cultura que estudien. La penetración psicológica, en primer lugar, determina el grado de interiorización o aceptación de las presunciones -o valores- culturales, midiendo el nivel en que los miembros de un colectivo han asumido y asimilado el modelo cultural de su organización, así como su grado de identificación con los objetivos y misión de la misma. El estudio de esta medida se sitúa, junto a los modelos propuestos por los distintos autores clasificados por Louis, en la rúbrica enfoque cognoscitivo. En segundo lugar, utilizaremos otras dos medidas encuadradas en los modelos que integran el enfoque sistémico: la penetración sociológica, por una parte, que estudia la profundidad de las presunciones culturales en la organización, es decir, la existencia de subsistemas o subculturas dentro de la misma, así como el grado en que dichas presunciones se comparten en cada uno de los

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

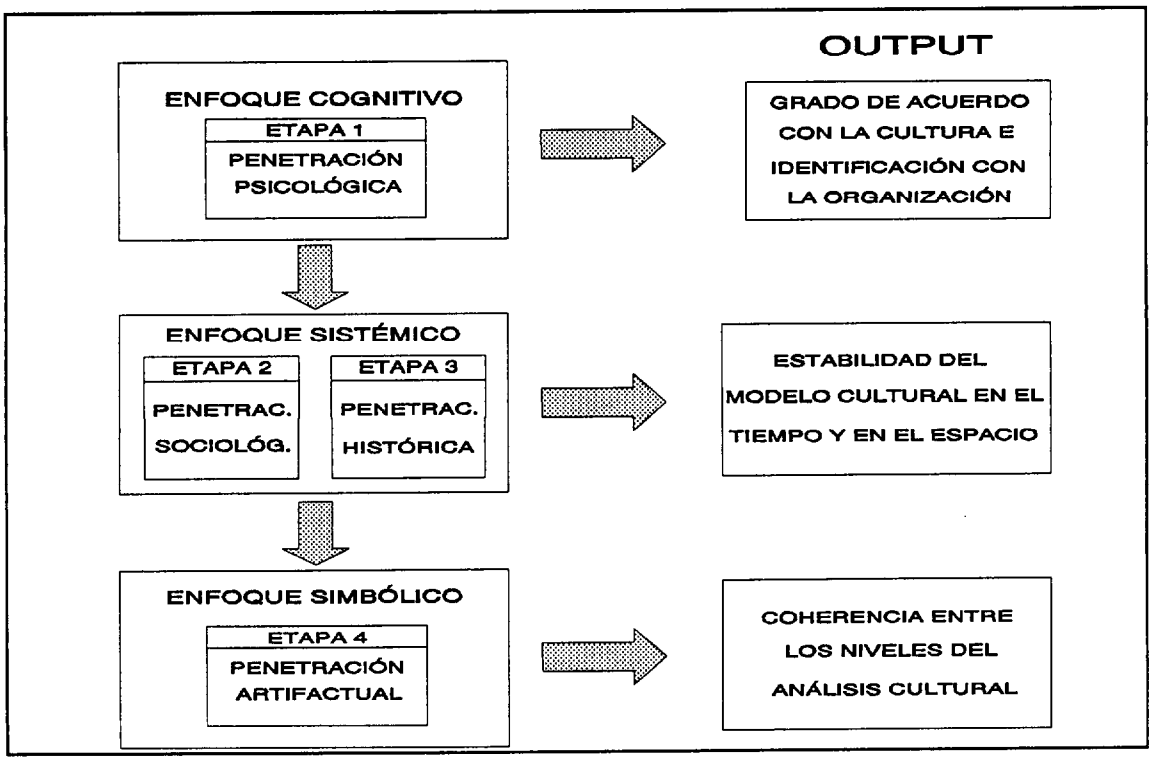
citados colectivos; y, por otra, la penetración histórica, que analiza la estabilidad del modelo cultural en el tiempo, midiendo el intervalo de subsistencia de unas determinadas presunciones en la vida organizativa. Finalmente, existe un cuarto tipo de penetración (Saffold III, 1988) cuyo estudio será abordado, aunque no en profundidad, en el presente trabajo dado que hemos concedido menor importancia a los modelos encuadrados en el enfoque simbólico -como ya se ha señalado anteriormente-, denominado penetración artifactual, que estudia el grado en que los elementos intangibles del modelo cultural se encarnan en artefactos culturales visibles.

En el gráfico 2.3 se presentan las etapas del modelo planteado en este trabajo y aplicado en el estudio de la cultura de la ULPGC, mostrando de forma ilustrativa las relaciones entre los enfoques y las medidas de la difusión cultural utilizados en el mismo.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

GRÁFICO 2.3. MODELO PARA EL ESTUDIO DE LA CULTURA

Fuente: Elaboración propia



Una vez planteado el modelo de investigación, se hace necesario seleccionar la estrategia adecuada para la recopilación de la información. En este sentido y teniendo presente "la tradición diferenciadora de la literatura sobre los métodos de investigación en la ciencia social que defiende el uso de métodos múltiples" (Jick, 1979: 602), así como las conclusiones de la revisión de la literatura empírica realizada, se optó por la selección de una estrategia de validación convergente, también conocida con el nombre de «triangulación». Adicionalmente, es necesario señalar que la utilización de metodologías cualitativas puede jugar un papel fundamental en la estrategia de triangulación ya que permite obtener información complementaria a la inicialmente perseguida por el investigador, lo que facilita el descubrimiento de nuevas dimensiones del fenómeno estudiado y, además, sugiere conclusiones para las que otros métodos estarían incapacitados, ofreciendo así una descripción más holística del mismo (Jick, 1979).

En nuestro trabajo, como ya se ha señalado, hemos detectado que en múltiples investigaciones culturales se ha utilizado la triangulación con uso de metodologías cualitativas: Mohan (1988) en su trabajo comparativo sobre la cultura de dos universidades con estadios de desarrollo distintos (estable e inestable), utiliza técnicas cualitativas de recogida de datos (entrevistas en profundidad y análisis de documentos escritos) y técnicas cuantitativas (realización de encuestas), desarrollando, por tanto, una estrategia de triangulación en la realización de su trabajo; Weisenbeck (1989) en su estudio sobre la cultura organizativa y la motivación en una facultad, realizado en las universidades de los estados de Winsconsin, Minnesota y Iowa, emplea tres métodos de naturaleza cualitativa como estrategia de recopilación de la información (entrevistas en profundidad, observación del investigador y análisis de documentos); Mitchell (1989), en su análisis de la cultura organizativa de la Universidad de Pensylvania, sigue una estrategia de recopilación de datos que combina la triangulación metodológica (observación del investigador y entrevistas semiestructuradas) y la triangulación de datos, al obtener simultáneamente la información a través de las entrevistas a cargos, profesores y alumnos; finalmente, McClure (1989) en su estudio de la cultura de la Facultad de Agricultura de la Universidad de West Indies, define y desarrolla como estrategia de trabajo el uso de la triangulación de datos y de la triangulación del investigador, utilizando como metodología de trabajo el estudio del caso, técnica de naturaleza cualitativa.

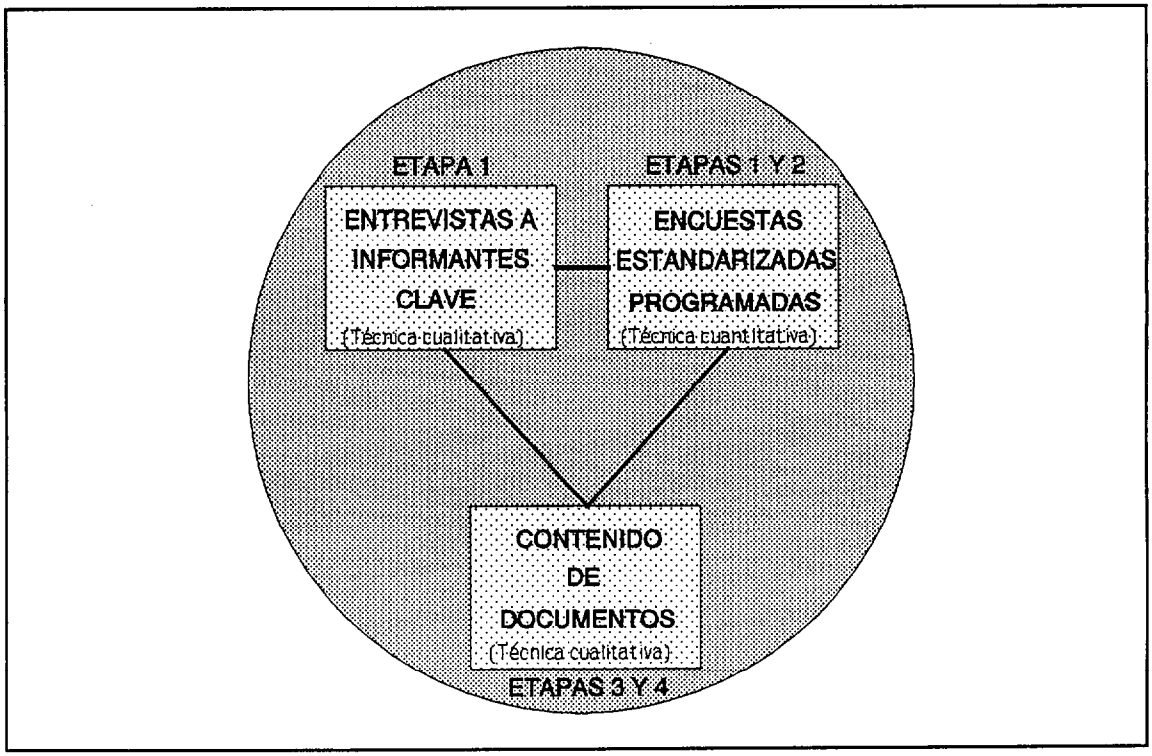
En el presente trabajo, y como resultado de las revisiones realizadas, se ha optado por el desarrollo de una estrategia de triangulación metodológica -también conocida como validación convergente o estrategia *between-methods* (Jick, 1979)- y de datos, al combinar distintas fuentes de información,

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

utilizando para la descripción de la cultura de la ULPGC técnicas cualitativas -entrevistas exploratorias y análisis de documentos escritos- y técnicas cuantitativas -encuestas-. En este sentido, compartimos la visión del profesor Jick según la cual "los métodos cualitativos y cuantitativos deberían considerarse como técnicas complementarias más que como rivales" (Jick, 1979:602), ya que el método del cuestionario y la entrevista en profundidad, definido aquél a partir de ésta, pueden entenderse mejor como dos partes de un mismo método que como dos tipos distintos de métodos. En el gráfico 2.4 se presentan las técnicas de recogida de datos utilizadas en cada una de las etapas de la metodología propuesta para el estudio de la cultura de la ULPGC.

GRÁFICO 2.4. ESTRATEGIA DE TRIANGULACIÓN

Fuente: Elaboración propia



La penetración psicológica (etapa 1) se estudiará, en el presente trabajo, a través de la información obtenida en base a dos técnicas complementarias, la entrevista exploratoria y las encuestas. Esta última recabará también la información necesaria para el estudio de la penetración sociológica (etapa

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

2), como puede observarse en el gráfico. Ambas técnicas son consideradas métodos interactivos de recogida de datos, que vienen caracterizados porque el investigador obtiene la información directamente del individuo objeto de análisis.

La entrevista se utilizará en esta investigación con un doble objetivo. En primer lugar, sus resultados tendrán un carácter exploratorio o de acercamiento a la cultura de la organización estudiada y, en segundo lugar, de ella se obtendrán las claves que permitan definir el cuestionario posterior. Para ello se utilizará un tipo especializado de entrevista conocida con el nombre de «entrevista dirigida a informantes clave». Los informantes clave son individuos que poseen un conocimiento, estatus y/o capacidad de comunicación especiales y que están dispuestos a compartir ese conocimiento con el investigador. Esta forma especializada de realización de la entrevista ofrece importantes ventajas a la investigación ya que aporta ideas sobre variables significativas que se deben incluir en el estudio y ofrece al investigador argumentos para explicar el resto de la información obtenida de las otras técnicas de recogida de datos utilizadas.

Finalmente, señalar que Certo y Peter (1990) defienden la utilización de esta técnica por parte de la dirección de una organización en la realización de estudios de diagnóstico del ámbito interno. Asimismo, las revisiones realizadas por Goetz y LeCompte (1984) demuestran la idoneidad de la aplicación de esta técnica cuando se realizan estudios etnográficos en el contexto de organizaciones educativas. Efectivamente, estos autores después de realizar un minucioso estudio de los trabajos etnográficos publicados, concluyeron que las entrevistas a informantes clave habían sido utilizadas de múltiples formas en la etnografía educativa.

La segunda técnica de recogida de datos implicada en el estudio de las penetraciones psicológica y sociológica, es la encuesta. Este instrumento, de uso frecuente en cualquier investigación, permite estudiar simultáneamente múltiples aspectos o variables a través de las opiniones de un elevado número de individuos. No obstante, su utilización en estudios de relaciones y/o comportamientos de individuos y grupos, como el que nos ocupa es, con frecuencia, cuestionada por diversos autores dada su naturaleza cuantitativa. En este sentido Pümpin y García Echevarría (1988:49) sostienen que "puesto que la cultura empresarial trata fundamentalmente con dimensiones cualitativas, difícilmente pueden realizarse enunciados que estén basados en verificaciones estadísticas".

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Sin embargo, en el presente estudio se ha optado por la utilización de la misma como un instrumento definido a partir de los resultados de la entrevista exploratoria, cuyos resultados, dentro de la estrategia de triangulación seleccionada, se complementarán con los obtenidos en las entrevistas a informantes clave y en los análisis de contenido, técnicas de análisis de naturaleza cualitativa. En este sentido, Livian y Sarnin (1987) sostienen que existen tres formas posibles de utilizar el cuestionario en el estudio de la cultura de una organización, siendo la más idónea aquélla en la que éste es elaborado a partir de la realización de estudios cualitativos en la propia organización, adaptando así las variables incluidas en el mismo a las propias circunstancias de la organización. Este procedimiento, plantean estos autores, genera un único inconveniente, la imposibilidad de aplicar el mismo instrumento en otras corporaciones, siendo, por tanto, inviable la comparación entre los perfiles culturales de dos o más organizaciones, aspecto irrelevante en esta investigación dado los objetivos de la misma.

Finalmente, y con respecto a la tercera técnica de recogida de información -implicada en el estudio de la penetración histórica (etapa 3) y de la penetración artifactual (etapa 4)-, señalar que de forma adicional a lo que manifiestan o expresan los miembros de una organización, el investigador también debe estudiar lo que dichos individuos hacen o utilizan. Los artefactos que resultan de esta actividad constituyen una fuente de información que puede revelar sus sensaciones, experiencias y conocimientos y, por tanto, reflejar sus opiniones, valores y creencias. En consecuencia, el investigador debe observar y estudiar estos artefactos -fundamentalmente objetos y material escrito- con el fin de contrastar la veracidad de la información aportada por los participantes (Goetz y LeCompte, 1984:53).

En línea con estas aportaciones, el último método de recogida de datos seleccionado dentro de la estrategia de triangulación definida, lo constituye la recopilación de material escrito, método no interactivo de obtención de información, caracterizado porque el investigador puede obtenerlo con poca o ninguna participación de los individuos analizados. Pümpin y García Echevarría (1988:55) incluyen este instrumento de diagnóstico en la metodología que proponen para el análisis de una cultura, al considerar que "El análisis de documentos [...] facilita una primera visión de la cultura empresarial". El estudio interpretativo de este material permite al investigador reconstruir la evolución de una parte de la historia y revelar el contexto en el que se ha desarrollado la unidad objeto de análisis, produciendo, consecuentemente, unas conclusiones finales sobre la cultura analizada más exactas y fiables. El objetivo de la metodología histórica, en definitiva, es ofrecer un medio que permita clarificar la unidad de análisis actual a través del conocimiento de sus circunstancias pasadas

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

(Kelley Ott, 1990). Esta técnica se utilizará en el presente trabajo con un doble objetivo, en primer lugar, el desarrollo de los fines perseguidos en la estrategia de triangulación, es decir, constatar la coherencia interna de los datos obtenidos en este trabajo y, en segundo lugar, el estudio de la penetración histórica, permitiendo, por tanto, analizar la estabilidad del modelo cultural de la Universidad en el tiempo.

2.3. ENTREVISTAS A INFORMANTES CLAVE.

De forma previa al desarrollo de esta primera etapa de la metodología planteada para la realización del trabajo, se procedió a enviar una carta al Rector de la ULPGC informándole del fundamento teórico y objetivos de nuestro estudio y solicitando su apoyo y colaboración para realizar el mismo, así como la asignación de un miembro de la organización como colaborador que nos facilitase la búsqueda de los documentos e informes necesarios para su realización (véase anexo 2), obteniendo respuesta positiva del mismo.

Las entrevistas a informantes clave, como ya se ha mencionado, se enmarcan en la etapa 1 de la metodología planteada en este capítulo, siendo su objetivo revelar las presunciones culturales que mantienen cada uno de los miembros del equipo de dirección de la ULPGC, lo que permitiría, por una parte, tener una primera visión del modelo cultural de esta organización y, por otra, encontrar las claves para la formulación del cuestionario objeto de estudio en la siguiente etapa de este modelo. En consecuencia, el colectivo de individuos del que se desea obtener la información objeto de esta fase queda integrado por el Equipo de Gobierno y el gerente de la ULPGC, quedando constituido el grupo de análisis por diez personas que responden a los cargos siguientes:

- Rector
- Vicerrector de Ordenación Académica y Reforma de las Enseñanzas.
- Vicerrector de Profesorado y Planificación Docente.
- Vicerrector de Investigación y Tercer Ciclo.
- Vicerrector de Planificación y Programación económica.
- Vicerrector de Ordenación y Desarrollo del Campus.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

- Vicerrector de Alumnado y Extensión Universitaria.
- Vicerrector de Coordinación y Gabinete del Rectorado.
- Secretario General.
- Gerente.

Uno de los vicerrectores estuvo ausente durante el período de realización de esta investigación siendo completamente inviable su localización para efectuar la entrevista, por lo que se seleccionó como sustituto a otra persona con larga dedicación a la Universidad, que luchó activamente por la constitución de la misma, y que había ocupado en distintos momentos diversos cargos, siendo, por tanto, su conocimiento y visión de la institución equiparable a la de cualquier otro de los miembros que formaban parte de la unidad de análisis.

En la tabla 2.2 se expone la ficha técnica que resume los rasgos del proceso de recogida de datos y tratamiento posterior de la información realizada en esta fase de la investigación, siendo los mismos desarrollados con mayor profundidad en los subapartados siguientes.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

TABLA 2.2. FICHA TÉCNICA DE LA INVESTIGACIÓN: ENTREVISTAS A INFORMANTES CLAVE

Fuente: Elaboración propia

ASPECTOS DE LA INVESTIGACIÓN	ENTREVISTAS EXPLORATORIAS
Procedimiento metodológico	Entrevistas semiestructuradas, estandarizadas y no programadas.
Tipos de preguntas	Abiertas.
Universo	Altos cargos que gestionan la ULPGC.
Ámbito	Gran Canaria.
Forma de contacto	Personal, en la sede central de la organización.
Número de contactos	10, de los que 9 resultaron positivos.
Muestra definida	Población total.
Fecha de prueba piloto	Del 23 al 27 de Septiembre de 1991.
Fecha de trabajo de campo	Del 1 al 31 de Octubre de 1991.
Control del trabajo de campo	No se llevó a cabo ya que fueron realizadas directamente por el investigador.
Margen de error	No procede
Tratamiento de la información.	Manual, a través de clasificaciones de las categorías codificadas.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

2.3.1. DISEÑO DEL CUESTIONARIO.

En la realización del diseño del cuestionario se consideraron de forma prioritaria las recomendaciones aportadas por la literatura de las investigaciones sociales. En tal sentido, se procedió a seleccionar un modelo de entrevista semiestructurada, es decir, estandarizada y no programada, también conocida como entrevista centrada o enfocada en el tema, caracterizada porque el entrevistador dispone de un cuestionario definido sobre los aspectos que desea tratar, pero dispone de libertad para alterar el

orden de las preguntas, suprimir alguna si las circunstancias lo exigen e incluir otras que sean convenientes en función de la información que esté facilitando el entrevistado; en definitiva, le permite ser más natural y reactivo (Goetz y LeCompte, 1984; Kane, 1984).

Este tipo de entrevistas se utiliza fundamentalmente en estudios de naturaleza exploratoria, previos a investigaciones proyectadas, y permiten obtener un conocimiento elevado del objeto de la investigación, facilitando así la realización de la misma al garantizar que el estudio no se realizará sobre una comprensión inadecuada de la naturaleza del problema (Zikmund, 1991). Esta técnica es particularmente útil cuando la investigación se realiza sobre un tema difícil o escabroso y cuando el universo es muy heterogéneo, aspectos que afectan a nuestra investigación.

En lo que se refiere a la redacción de las preguntas, se utilizó un lenguaje que fuera lo más claro y comprensible posible, evitando la utilización de tecnicismos, que impidiesen la clara interpretación de las mismas, tal y como sugieren todos los tratados y manuales de técnicas de investigación. Para facilitar las respuestas no se formularon cuestiones excesivamente largas, aunque en algunos casos se plantearon en una misma pregunta varios items estrechamente relacionados. Se evitó formular preguntas que abordaran simultáneamente distintas presunciones. Por otra parte, se siguió el criterio de formular las cuestiones de forma marcadamente genérica, sin ceñirlas a colectivos, acciones o actividades concretas de la Universidad; con ello se pretendía facilitar la labor de indagación de las percepciones y reflexiones de los entrevistados sobre los temas planteados en las diversas cuestiones formuladas. En relación al formato de las respuestas, y teniendo presente la naturaleza de este método de recogida de información, se imponía la formulación de preguntas abiertas que no condicionaran en modo alguno las respuestas, ofreciendo completa libertad al entrevistado para plantear opiniones y consideraciones no condicionadas por la lógica o los planteamientos del investigador.

El cuestionario se estructuró en 6 partes diferenciadas que determinaban la secuencia de las preguntas formuladas. Así, en primer lugar, se abordaron cuestiones de carácter general e introductorias y posteriormente se presentaban aquéllas que estaban directamente vinculadas a la investigación y que analizaban las presunciones básicas propuestas por Schein (1988) para el estudio de la cultura, aplicadas a la ULPGC -relación con el entorno, actividad, naturaleza humana, tiempo, orientación relacional-. Con este esquema se preparó un cuestionario inicial (véase anexo 3) para la realización de las entrevistas personales que constaba de 36 items que fueron formulados a partir de las

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

conclusiones extraídas de la revisión doctrinal realizada en este trabajo y distribuidos de acuerdo a la estructura recogida en la tabla 2.3.

TABLA 2.3. DISTRIBUCIÓN DE LAS CUESTIONES EN LAS DIMENSIONES ESTUDIADAS

Fuente: Elaboración propia

DIMENSIÓN ANALIZADA	NÚMERO DE CUESTIONES
Misión	5
Relación con el entorno	5
Actividad	5
Naturaleza humana	8
Tiempo	6
Orientación relacional	7
Total	36

Las cuestiones incluidas en la dimensión «Misión» pretendían, por una parte, que el equipo rectoral comentara las características distintivas de la institución educativa, señalando aquellos aspectos de la misma que la diferenciaban de otras corporaciones (preguntas 1 y 5); y, por otra, que explicitaran las distintas funciones y responsabilidades más importantes de la Universidad (preguntas 2 a 4). Estas preguntas, si bien están relacionadas con la presente investigación, efectivamente, no formaban parte de los objetivos planteados para la misma. No obstante, dado que las entrevistas se realizaron en los propios despachos de los encuestados en períodos de tiempo que correspondían a su jornada de trabajo, el objetivo de este bloque introductorio fue captar la atención de los entrevistados hacia temas sociales y de naturaleza etérea y filosófica, aspectos completamente diferentes de la problemática operativa diaria, que hasta pocos minutos antes estaban resolviendo.

Las cuestiones 6 a 10 intentaban indagar en la relación de la Universidad con su entorno, es decir, si la interacción de la institución con los distintos colectivos y grupos de interés externos, bajo la óptica del entrevistado, se basaba en una relación de dominio, armonía o sumisión. El tercer grupo de cuestiones (preguntas 11 a 15) perseguía averiguar si el entrevistado y el resto del personal de la Universidad (siempre según su percepción) desarrollaban su actividad productiva de forma activa,

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

pasiva o moderada, al objeto de alcanzar los objetivos de la misma y de poder desarrollar su responsabilidad o función social con éxito. Las preguntas encuadradas dentro de la dimensión «naturaleza humana» investigaban aspectos relacionados con la bondad de las personas, indagando, por una parte, si existía la percepción entre los entrevistados de que los empleados de la Universidad debían ser dirigidos según la Teoría X o la Teoría Y, en función de si la labor que realizan en la organización estaba motivada por aspectos económico-racionales o por factores sociales y de compensación personal (preguntas 16 a 23). Para investigar la categoría de presunción cultural «tiempo» se formularon las cuestiones 24 a 29. Las preguntas 24 y 25 pretendían extraer la percepción del entrevistado respecto a la naturaleza del tiempo, indagando si éste era considerado de forma monocrónica, policrónica o circular; y las cuestiones 26 a 29 perseguían detectar si la Universidad, consideraba de forma prioritaria su pasado, presente o expectativas futuras en la toma de decisiones. Por último, las cuestiones 30 a 36 estudiaban la dimensión «relaciones humanas» para analizar la forma en que se relacionan los individuos entre sí. Por una parte se investigaba si la institución se organizaba según una estructura jerárquica, consultiva o colateral (preguntas 30, 31 y 34 a 36) y, por otra, se pretendía extraer las percepciones de los entrevistados sobre las relaciones existentes entre los miembros de la comunidad universitaria, estudiando si esas relaciones se circunscribían exclusivamente al ámbito profesional o si se extendían también al personal (preguntas 32 y 33).

Antes de realizar las entrevistas se procedió a pretestar el cuestionario formulado, con el objeto de conocer en qué medida éste respondía a los objetivos planteados en su diseño, analizando palabras o frases que pudieran resultar confusas y tuviesen significados diferentes para personas distintas, posibilitando la inclusión de nuevas cuestiones, etc. Para la realización del pretest se seleccionó a dos de los individuos que formaban parte del colectivo objeto de análisis -equipo de gobierno de la ULPGC-, y con el fin de obtener unas conclusiones fiables y evitar, en la mayor medida posible, la obtención de datos sesgados que condujeran a unos resultados erróneos, derivados de la personalidad o características de las personas elegidas, se seleccionó para la realización del pretest a dos personas con estilos cognoscitivos y características personales marcadamente diferentes. En tal sentido, la literatura revisada al respecto sostiene que las personas difieren apreciablemente en su forma de tratar la información y tomar decisiones, distinguiendo entre aquellos individuos cuya forma de pensar es ordenada/analítica o intuitiva/no lineal. Por ello, se seleccionó para la realización del pretest a dos personas que, dada su formación y especialización, se correspondían con cada uno de estos dos estilos.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Los resultados demostraron que el individuo con estilo cognoscitivo intuitivo/no lineal, respondía a las cuestiones de forma amplia y extendida, avalando sus respuestas con diversas anécdotas y experiencias, y relacionándolas con múltiples aspectos de interés no directamente vinculados a la pregunta e incluso respondiendo aspectos y temas abordados en otros items del cuestionario; el otro, de carácter más ordenado/analítico, analizaba las cuestiones y las respondía de forma más cerebral, metódica y concisa. Como consecuencia, la entrevista, cuya duración estaba estimada en 60-75 minutos, no superó los 45 minutos cuando se entrevistó a la persona ordenada/analítica y, sin embargo, se extendió a dos horas y media con la persona intuitiva/no lineal. Este fenómeno se reiteró posteriormente en cada uno de los contactos en la fase de realización definitiva de las entrevistas.

Una vez realizadas las dos entrevistas que constituían el pretest se procedió al análisis de las grabaciones realizadas con el objetivo de detectar los problemas o deficiencias del cuestionario y proceder a la reestructuración del mismo, elaborando así el formulario definitivo para las entrevistas. En los análisis realizados se detectaron dos tipos de problemas, uno de carácter general y otro directamente relacionado con alguna de las cuestiones de las diversas dimensiones. A continuación, en la tabla 2.4, se exponen los problemas de carácter general detectados y el tipo de solución que se dio a los mismos.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

TABLA 2.4. PROBLEMAS DE CARÁCTER GENERAL

Fuente: Elaboración propia

PROBLEMAS DETECTADOS	SOLUCIÓN ADOPTADA
A pesar de que se había advertido que la investigación se realizaba en el contexto de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, aquellas cuestiones que formulaban una pregunta sin referirse estrictamente a ella se respondían de forma genérica, extendiéndose las respuestas al ámbito de cualquier universidad.	Especificar en el texto de cada pregunta que la misma se enmarca en el contexto de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.
Se tendió sistemáticamente a asociar las preguntas al personal docente/investigador, excluyendo a los miembros del PAS y a los docentes que desempeñaban cargos administrativos.	Se incluyó una nota en el prólogo informativo invitando al desglose por colectivos en las respuestas que lo requirieran.

Asimismo, en la tabla 2.5 se presentan las anomalías específicas detectadas en relación a alguna de las preguntas incluidas en el cuestionario, desarrollándose la solución adoptada en cada caso.

TABLA 2.5. PROBLEMAS RELACIONADOS CON LAS DIMENSIONES

Fuente: Elaboración propia

PROBLEMAS DETECTADOS	SOLUCIÓN ADOPTADA
DIMENSIÓN MISIÓN:	
Las preguntas 1 y 5 se respondieron con los mismos argumentos.	Fusión de ambas cuestiones.
DIMENSIÓN RELACIÓN CON EL ENTORNO:	
La palabra «inserción» no se entendía, pidiendo los entrevistados que se aclarara el sentido de la 10.	Reformular la pregunta, redactándola de forma más clara.
DIMENSIÓN ACTIVIDAD:	
La expresión «grado de conformidad» de la pregunta 15 resultaba excesivamente genérica, dudando un entrevistado si se refería a la cantidad o calidad, y el otro si hacía referencia al grado de conformidad del entorno con lo que recibía de la Universidad o al grado de conformidad de la Universidad con lo que aportaba a su entorno.	Reformular la pregunta, redactándola de forma más clara.
DIMENSIÓN NATURALEZA HUMANA:	
La pregunta 16 fue considerada demasiado genérica, comentando los entrevistados su imposibilidad de contestarla.	Ceñir la pregunta al grupo de personas con el que trabaja o se relaciona el entrevistado.
DIMENSIÓN TIEMPO:	
La pregunta 26, en términos generales, no se entendía.	Reformulación de la pregunta.
La pregunta 29 utilizaba un argot muy especializado que impedía la comprensión de la misma.	Aclarar el argot utilizado en la redacción de la pregunta.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Como consecuencia de las modificaciones realizadas, se obtuvo un nuevo cuestionario compuesto de 35 items, que sería el utilizado para la realización de las entrevistas al resto de los componentes del primer universo objeto de estudio integrado por los miembros del equipo de gobierno de la ULPGC (véase anexo 4).

2.3.2. REALIZACIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO.

Una vez ultimado el cuestionario en que se centraría la entrevista y recibida respuesta del Rector de la ULPGC confirmando su deseo de participar en la realización del estudio, se procedió a establecer contacto con su secretaría con el fin de determinar la fecha en que realizaríamos la entrevista. Simultáneamente se enviaron cartas de presentación al resto del primer colectivo objeto de estudio informándoles de los objetivos de nuestra investigación y solicitando su participación en el mismo (véase anexo 5). Posteriormente se llevaron a cabo los contactos pertinentes con cada uno de ellos, fijándose las fechas definitivas para la realización de las entrevistas. De los ocho contactos realizados, siete resultaron positivos, dado que uno de los vicerrectores estaba especialmente ocupado en el período de tiempo en que se llevaron a cabo las distintas entrevistas que constituían el trabajo de campo, siendo éstas desarrolladas en su totalidad por la doctoranda.

Las entrevistas se estructuraron en tres etapas perfectamente diferenciadas, la primera la constituía un prólogo informativo, la segunda un bloque de preguntas introductorias de naturaleza genérica cuyo objetivo era romper con la dinámica de trabajo de los entrevistados centrando su atención hacia los temas a tratar, y, por último, las preguntas objeto de investigación. A excepción del prólogo informativo, la entrevista era grabada en su totalidad, para facilitar la labor posterior de análisis de la información obtenida. Se estimó una duración global de la misma que oscilaría entre 60 y 90 minutos.

Dada la diversa formación del colectivo a entrevistar, y dado que únicamente uno de ellos estaba relacionado con el área de organización de empresas, estimamos oportuno incluir un prólogo informativo en el que el entrevistador explicaba el contexto de la investigación tratando dos aspectos perfectamente diferenciados. En primer lugar, se abordaban temas relacionados con la propia investigación que se realizaba: el significado del tópico objeto de estudio, los niveles de análisis del mismo, la metodología propuesta para la investigación, la fase concreta que se estaba desarrollando

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

con la elaboración de la entrevista y su importancia para el éxito final de la investigación; y, en segundo lugar, las características concretas de la entrevista, explicando que se realizarían preguntas abiertas y genéricas que permitirían iniciar la conversación en la que se pretendía identificar sus percepciones y reflexiones sobre las cuestiones planteadas, invitándoles a diferenciar, cuando lo considerasen oportuno, entre distintos colectivos (PAS, profesores, cargos, departamentos, etc.). Finalmente, se les pedía autorización para grabar la entrevista, que fue concedida en todos los casos.

Por último, señalar que como se esperaba, en base a los resultados del pretest, la duración de las entrevistas fue muy desigual en función de las características del entrevistado. No obstante, la grabación total ascendió aproximadamente a trece horas y media lo que supuso una duración media por entrevista de una hora y media.

2.3.3. TÉCNICAS DE TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.

Una vez finalizada la etapa de recogida de datos, se procedió a clasificar la información inicial contenida en cada una de las grabaciones. La clasificación es un proceso que consiste en la agrupación de los datos recogidos a través de dos tipos de técnicas -codificación de la información y tabulación posterior-, siendo su objetivo convertir esta información en datos descifrables y analizables. En consecuencia, se procedió en primer lugar a codificar, es decir, a asignar a todas y cada una de las categorías investigadas los números y signos que fueran precisos para posibilitar la agrupación de los datos obtenidos en cada una de las entrevistas con otros similares procedentes de las otras entrevistas, permitiendo así concretar en números toda la información contenida en los cuestionarios.

Con este objetivo, se procedió, de forma previa, a escuchar todas las grabaciones anotando en fichas independientes cada una de las frases relacionadas con la investigación y aportadas por el colectivo analizado. El resultado fue la extracción de 463 frases de las que 41 se rechazaron por ser ambiguas, confusas o poco claras, siendo, por tanto, 422 objeto de clasificación. A continuación, se procedió a leer y agrupar cada una de la fichas en función de las categorías que abordaban, siguiendo el procedimiento señalado en el anexo 6. En la tabla 2.6 se muestra el número total de frases citadas por los entrevistados, distribuidas en función de las categorías a que fueron asignadas. Estas cifras

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

podrían considerarse como un primer indicador revelador de las presunciones que subyacen en el colectivo entrevistado.

TABLA 2.6. FRECUENCIA DE OBSERVACIÓN POR CATEGORÍA DE PRESUNCIÓN.

Fuente: Elaboración propia

PRESUNCIÓN	CATEGORÍA	CÓDIGO	FREC. ABSOLUTA
NATURALEZA HUMANA	POSITIVA	NHY	54
	NEGATIVA	NHX	41
RELACIÓN CON EL ENTORNO	CONTROL	ECON	28
	SUMISIÓN	ESUM	54
RELACIONES HUMANAS	LINEALIDAD	ORL	38
	COLATERALIDAD	ORC	31
	VINCULADAS PROFESIONALMENTE	OVP	9
	VINCULADAS EMOCIONALMENTE	OVE	6
ACTIVIDAD HUMANA	ACTIVA	AACT	34
	PASIVA	APAS	29
RELACIÓN CON EL TIEMPO	PASADO	TPAS	22
	FUTURO	TFUT	32
	MONOCRÓNICO	TMON	2
	POLICRÓNICO	TPOL	11
TOTAL FRASES CLASIFICADAS			391
FRASES RECHAZADAS			31
TOTAL FRASES A CLASIFICAR			422

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Posteriormente, se leyeron nuevamente las frases pertenecientes a la primera categoría y se fue asignando un número consecutivo, anotados en el margen superior derecho de cada ficha, a las que tenían un significado diferente de las que hasta ese momento se habían analizado. Si el contenido de la afirmación analizada tenía el mismo, o similar significado que alguna de las anteriormente analizadas, se le imputaba el valor asignado a la primera encontrada. Seguidamente se repetía el procedimiento para la segunda, la tercera, y sucesivas categorías, obteniendo finalmente los posibles valores en que podían oscilar cada una de las mismas. En el anexo 7 se muestra cada categoría con sus respectivos valores y el significado de los mismos. Una vez realizada la codificación, por tanto, se estaba en disposición de conocer la suma total de datos de las cuestiones de idéntico código, es decir, del mismo tipo.

A continuación, y una vez finalizada la codificación, se procedió a realizar la tabulación que permitía representar estos datos de forma sistemática a través de tablas, es decir, en una presentación conjunta y ordenada que ofreciera una visión numérica, sintética y global del fenómeno estudiado, finalizando así, definitivamente, la etapa clasificatoria de la investigación. En este sentido, se procedió a hacer el recuento de las frases codificadas por categorías y en función del valor que se les había asignado, tabulándose los resultados tal y como se muestra en el anexo 7.

2.4. ENCUESTAS ESTANDARIZADAS Y PROGRAMADAS.

Las encuestas, realizadas en la fase segunda de la metodología propuesta para el estudio de la cultura de la ULPGC, tienen como objetivo la obtención de datos de interés para la investigación mediante la interrogación de todos o una muestra representativa de los miembros de la institución. Frente a otros instrumentos de observación, presenta las ventajas de permitir una aplicación masiva - posibilitando así el análisis de un colectivo de individuos especialmente amplio- y de facilitar la obtención de información sobre un amplio abanico de cuestiones.

El instrumento básico de observación de la encuesta es el cuestionario, siendo, por tanto, de extrema importancia la necesidad de diseñarlo y editarlo de la forma que sea más adecuada a los fines pretendidos. Este instrumento puede ser definido como un "...conjunto de preguntas, sobre los hechos y aspectos que interesan en la investigación para su contestación por la población o muestra a que se extiende el estudio emprendido" (Sierra Bravo, 1991:305). En el siguiente subapartado se procede

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

a realizar un análisis detallado del diseño del cuestionario inicial formulado para la obtención de la información objeto de esta fase de nuestra investigación, su posterior contrastación a través de la realización de un pretest, las conclusiones obtenidas del mismo y el cuestionario finalmente definido.

En la tabla 2.7 se expone la ficha técnica que resume los rasgos de los procesos de recogida de datos y tratamiento posterior de la información realizada en esta fase de la investigación, siendo los mismos desarrollados en mayor profundidad en los subapartados siguientes.

TABLA 2.7. FICHA TÉCNICA DE LA INVESTIGACIÓN: ENCUESTAS ESTANDARIZADAS Y PROGRAMADAS

Fuente: Elaboración propia

ASPECTOS DE LA INVESTIGACIÓN	ENCUESTAS
Procedimiento metodológico	Encuestas personales autoadministradas.
Tipos de preguntas	Actitudinales, con escala Likert.
Universo	921 profesores y 370 miembros del PAS de la ULPGC que poseen más de un año de antigüedad en la Institución.
Ámbito	Gran Canaria y Tenerife.
Forma de contacto	Personal, en los respectivos puestos de trabajo de los encuestados seleccionados por el método de azar simple, siguiendo la tabla de Fisher y Yates.
Número de contactos	616, de los que resultaron 487 positivos.
Método de muestreo	Estratificado con afijación proporcional
Muestra definida	500 individuos.
Fecha de prueba piloto	Del 4 al 29 de Mayo de 1992.
Fecha de trabajo de campo	Del 1 de Junio al 31 de Julio de 1992.
Control del trabajo de campo	Se supervisaron el 10 por ciento de las encuestas, por contacto telefónico en los centros más alejados y personalmente en los más próximos.
Margen de error	3,71 por cien, con un coeficiente de fiabilidad del 95,5 por cien.
Tratamiento de la información	Informático, a través de análisis univariante, bivariante y multivariante.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

2.4.1. DISEÑO DEL CUESTIONARIO.

Dado que el objetivo final de esta fase de la investigación es analizar, por una parte, el grado de aceptación colectivo de las presunciones culturales de la ULPGC y el nivel de identificación de los individuos con los objetivos y misión de la misma y, por otra, facultar el análisis de la existencia y caracterización de subculturas en la organización, se definió un cuestionario estructurado en tres partes perfectamente diferenciadas:

1º) Analizaba mediante 55 cuestiones las cinco categorías de presunciones subyacentes básicas -naturaleza humana, tiempo, actividad, orientación relacional y entorno-. En adelante las llamaremos cuestionario de cultura organizativa (CCO).

2º) Abordaba a través de 24 preguntas el estudio del nivel de identificación de los miembros de la ULPGC con la misión y los objetivos de la misma. En adelante las llamaremos cuestionario de identificación organizativa (CIO).

3º) Estudiaba mediante siete cuestiones las características demográficas de los encuestados que permitiesen, en los análisis posteriores, identificar los perfiles de los individuos con parámetros de respuestas comunes. En adelante las llamaremos cuestionario de información demográfica (CID).

En primer lugar procederemos a analizar el cuestionario CCO que fue elaborado a partir de la información obtenida en la fase exploratoria de la presente investigación. En tal sentido, se procedió de forma sucesiva a formular las cuestiones referentes a cada una de las presunciones. Para ello, se analizaban todos los valores de las categorías o variables referentes a la presunción (Ej. para la presunción «naturaleza de la relcación con el entorno» se analizaron los posibles valores o respuestas dadas a las categorías entorno control y entorno sumisión). Aquellos valores que presentasen frecuencias mayores, eran, en principio, los seleccionados para formar parte del CCO, dado que eran las afirmaciones que reflejaban presunciones con un mayor grado de aceptación entre el colectivo de entrevistados en la primera fase. Si existía algún valor de gran importancia desde un punto de vista teórico, reflejado en los resultados de las entrevistas exploratorias con baja frecuencia, también era incluido en el CCO, ya que esto permitiría contrastar si esos aspectos eran poco relevantes para los miembros de la ULPGC, o sólo para su equipo de gobierno. Esto nos permitía corregir las posibles

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

desviaciones que se producen cuando se extrapola a un universo los resultados de una información obtenida a través del desarrollo de técnicas cualitativas.

Finalmente, y dado que el cuestionario estaría dirigido a todos los miembros de la ULPGC, independientemente de su estatus u ocupación, se procedió a la reformulación de las declaraciones de las entrevistas exploratorias definitivamente seleccionadas, al objeto de clarificar las mismas utilizando un lenguaje más claro y sencillo, evitando en todo caso la inclusión de tecnicismos. Como resultado, el cuestionario CCO quedó constituido inicialmente por 58 cuestiones distribuidas entre las distintas presunciones básicas en la forma recogida en la tabla 2.8, siendo ubicadas en el cuestionario de forma consecutiva todas las preguntas que pertenecían a una misma presunción, alternando las cuestiones pertenecientes a las distintas categorías o extremos de la presunción. En el anexo 8 se presentan las 58 cuestiones iniciales seleccionadas para el CCO y el correspondiente valor de la variable de la entrevista exploratoria de la que procedía.

TABLA 2.8. DISTRIBUCIÓN DE LAS CUESTIONES DEL CCO

Fuente: Elaboración propia

PRESUNCIÓN CULTURAL	NÚMERO CUESTIONES FORMULADAS
Naturaleza humana	12
Relación con el tiempo	12
Relaciones humanas	13
Actividad humana	10
Relación con el entorno	11
TOTAL	58

Para la preparación del cuestionario CIO, una vez realizada la revisión doctrinal correspondiente y decidida la utilización del instrumento propuesto por Cheney (1981), cuya validez y fiabilidad ya ha sido repetidamente testado, tal y como ha sido discutido en el capítulo anterior, se procedió a realizar una cuidadosa traducción del mismo, procurando mantener la misma filosofía que fundamentaba cada una de las preguntas y el mismo sentido de los términos que componían la frase. Posteriormente, se procedió a adaptar el contenido de las preguntas al contexto universitario, sustituyendo palabras tales

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

como «empresa» u «organización» por «universidad». Finalmente, se añadió al cuestionario el bloque CID, que solicitaba al encuestado la información siguiente: antigüedad en la Universidad, edad, centro en el que desarrolla su actividad, categoría profesional, departamento al que estaba adscrito, cargo que desempeñaba y si compaginaba su trabajo en la Universidad con el desarrollo de otras actividades productivas.

El cuestionario se estructuró de la forma siguiente, en primer lugar se incorporaron unas instrucciones que clarificaban su forma de cumplimentación, en segundo lugar se incluía el subcuestionario CCO, comenzando con las preguntas de relación de la Universidad con el entorno, de carácter más genérico, y presentándose de forma sucesiva las cuestiones referentes a naturaleza humana, orientación relacional, actividad y tiempo. En tercer lugar se incluían las preguntas que integraban el subcuestionario CIO en el mismo orden propuesto por Cheney y finalmente el subcuestionario CID.

Los tipos de preguntas utilizados en función del formato de respuesta que fue presentado a los encuestados, fueron «actitudinales» para el CCO y el CIO, utilizando la escala Likert con nueve posiciones, que permitían conocer el grado de acuerdo o desacuerdo del encuestado con respecto a cada una de las cuestiones planteadas, y el tipo «abierto» para el cuestionario CID (véase anexo 9). La fiabilidad de la escala Likert es seriamente cuestionada por diversos motivos, entre los que destacan los siguientes: la carencia de repetitividad, la posibilidad de que la misma puntuación global pueda obtenerse de diferentes formas (Oppenheim, 1966), el hecho de que dos puntuaciones idénticas pueden tener distinto significado (Ihinger, 1988) y, finalmente, porque las respuestas ubicadas en la región media pueden significar posiciones moderadas, carencia de conocimiento o posiciones de equilibrio entre actitudes positivas y negativas (Zimbardo *et al.*, 1977). A pesar de ello, presenta unas innegables ventajas que la hacen idónea para una investigación de estas características ya que es muy fácil de administrar, no exige la realización de un elevado número de juicios en su desarrollo (Ihinger, 1988), ofrece unos resultados comparables a los de otras escalas de actitud (contrastado por Seiler y Hough (1970)), permite una mayor rapidez de cumplimentación (Muller, 1986), y finalmente, genera unos coeficientes de fiabilidad más elevados (Maranell, 1974).

Decidida la utilización de la escala Likert y una vez ultimado el primer cuestionario, se procedió a realizar un pretest del mismo con un doble objetivo. En primer lugar, confirmar que las cuestiones incluidas en el CCO incorporaban realmente las presunciones de los informantes clave de la

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Universidad que participaron en la fase de las entrevistas exploratorias y, en segundo lugar, contrastar la correcta redacción y formulación de las cuestiones planteadas en los tres subcuestionarios.

Para ello se seleccionaron dos colectivos de individuos perfectamente diferenciados: los participantes en la fase anterior de la investigación -miembros clave que participaron en las entrevistas exploratorias- y diez individuos procedentes del resto de la organización. Con respecto a los primeros, se estableció a través de sus secretarias el contacto pertinente y se les entregó el cuestionario que fue cumplimentado y devuelto en el plazo de una semana; esto permitió comparar las respuestas dadas al CCO y las dadas en las entrevistas exploratorias. El segundo colectivo fue seleccionado de forma completamente aleatoria incluyendo a personas de diversas categorías y ocupaciones. Analizados los resultados de ambos grupos de encuestas, detectamos algunos errores que distorsionaban el contenido de ciertas preguntas o creaban dificultad a la hora de contestarlas, contrastándose que dos de las cuestiones formuladas no respondían a las presunciones del equipo de gobierno de la Universidad. En las tablas 2.9 y 2.10 se enumeran las preguntas donde se detectaron problemas y las soluciones adoptadas, tanto en aspectos generales, relativos al cuestionario de forma global, como en aspectos específicos relacionados directamente con alguna de las variables incluidas en el cuestionario.

TABLA 2.9. ERRORES DE CARÁCTER GENERAL DETECTADOS EN EL CCO

Fuente: Elaboración propia

PROBLEMAS DETECTADOS	SOLUCIONES ADOPTADAS
Imposibilidad de distinguir entre lo que «debe ser» y lo que en realidad «es» (Ej. 14, 33, 35, 37, 55).	Reformular las preguntas acentuando su carácter de presunción.
Dificultad al valorar los items que incluían frases como «una amplia mayoría de los miembros...» dado que no queda claro a cuántos miembros se incluyen en esa afirmación (Ej. 35, 40, 45, 51).	Reformular las cuestiones extendiendo el alcance de la afirmación a todos los miembros de la universidad.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

TABLA 2.10. ERRORES ESPECÍFICOS DETECTADOS EN EL CCO

Fuente: Elaboración propia

PROBLEMAS DETECTADOS	SOLUCIONES ADOPTADAS
Las preguntas 8 y 11 no recogen presunciones del equipo de gobierno, dado que todas fueron respondidas en sentido inverso a la forma interpretada a través del resultado de las entrevistas. Asimismo el resto de los pretestados manifiestan fuertes desacuerdos con las mismas.	Supresión de estas cuestiones del CCO.
No se entiende el significado de la frase «mayor grado de integración social» en la pregunta número 10.	Reformulación de la pregunta utilizando «conexión con la sociedad» para expresar esta idea.
No queda claro a qué tipo de superior hace referencia la cuestión número 29.	Inclusión en la misma del calificativo «inmediato» para definir al tipo de superior.
La palabra «hiperactividad», en la pregunta número 38 es percibida en un sentido peyorativo negativo.	Sustitución de la misma por «gran actividad».
La pregunta número 39 no se entiende con claridad ya que la palabra «concretar» no se interpreta correctamente.	Reformular la frase utilizando el verbo «realizar» en lugar de «concretar».

Finalmente, una vez realizadas todas las correcciones planteadas en las tablas 2.9 y 2.10 se obtuvo el cuestionario definitivo que se presenta en el anexo 10.

2.4.2. DISEÑO DE LA MUESTRA.

Una vez determinadas las dimensiones e indicadores de las variables a investigar y formulado el cuestionario definitivo, es necesario tomar una última decisión antes de proceder a realizar el trabajo de campo. Esta nueva opción consiste en decidir si las unidades objeto de observación van a ser todas las que forman el universo o únicamente una parte representativa del mismo. En consecuencia, se debe proceder a definir con claridad y exactitud el universo objeto de estudio o base de la muestra, así como a determinar su tamaño al objeto de estar en disposición de conocer la magnitud del mismo

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

y decidir, en función de las limitaciones de la investigación, si proceder a realizar su estudio completo o limitarlo a un subconjunto del mismo.

El universo en esta investigación abarca a todas las personas que desarrollan una actividad productiva en la ULPGC con independencia de si compatibilizan esta dedicación con otras ocupaciones profesionales externas a la Universidad. 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. Esto permitía garantizar que el individuo se hubiese familiarizado con las pautas de comportamiento de la Universidad y estuviese en disposición de informar sobre las mismas.

Por ello, se solicitó al negociado de personal de la ULPGC un censo o listado donde figurasen, de forma individualizada, todos los individuos que hubiesen sido contratados con anterioridad a Junio de 1991, obteniendo así una relación integrada únicamente por los miembros de la Universidad que pertenecían al universo definido para nuestra investigación. No obstante, en el cuestionario se incluía un ítem en el que se solicitaba la antigüedad del encuestado, como medio de verificación del censo obtenido, concluyendo una vez finalizado y tabulado el trabajo que el universo teórico coincidía con el universo de trabajo.

Una vez obtenido el censo para la investigación se procedió a realizar el recuento del mismo, ascendiendo el número de individuos que la integraban a 1.291. Finalmente, dada la magnitud de esta cifra y las obvias limitaciones de tiempo y coste a que estaba sometido el presente trabajo, se descartó la posibilidad de que el estudio abarcara a la totalidad de la población. Por ello, se seleccionó la opción de referir la investigación a una muestra de la población total, por lo que se procedió seguidamente a determinar el tamaño muestral, es decir, el número de individuos que iba a ser encuestado. Para ello, se partió de las siguientes hipótesis de trabajo:

1º) La población es finita dado que no supera las cien mil unidades.

2º) Se adopta un nivel de confianza de 95,5 por cien, es decir, equivalente a 2 sigmas.

3º) Se asume un error inicial del 3,5 por cien.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

4º) Se aplica p=q=50% ya que al no realizarse estudios pilotos se desconoce la varianza o heterogeneidad poblacional, estableciendo, por tanto, la hipótesis de «máxima indeterminación».

Partiendo de estas hipótesis y aplicando la fórmula siguiente, se obtuvo un tamaño muestral de quinientos individuos, lo que supone una fracción de muestreo de 38,7 por ciento y un coeficiente de elevación de 2,6.

$$n=\frac{4 \cdot N \cdot p \cdot q}{E^2(N-1)+4 \cdot p \cdot q}$$

siendo,

n = Tamaño muestral
N = Tamaño poblacional
E = Error inicial asumido
p, q = Varianza

Por otra parte, y teniendo en cuenta los objetivos de la investigación y las características del universo, se procedió a determinar el método de muestreo a aplicar. Dado que la población (miembros de la ULPGC con más de un año de antigüedad) no es homogénea, al estar integrada por colectivos diferentes que constituyen categorías relevantes para la investigación[3], no se realizó la elección de la muestra de forma global, sino que se seleccionó el procedimiento estratificado, lo que evitaría que los estratos estuviesen más o menos representados de lo que proporcionalmente debían. La estratificación se realizó en dos niveles, el primero generaba dos subunidades dentro de la muestra que se correspondían con el colectivo del PAS, por una parte, y el de profesores, por otra. En segundo lugar, se procedió a realizar una segunda estratificación que afectaba únicamente al colectivo de profesores, generando veintinueve subunidades, cifra que coincidía con el número de departamentos existentes en la Universidad a la fecha en que se solicitó el censo.

[3] Efectivamente, existen colectivos perfectamente diferenciados como profesores y PAS con características marcadamente diferentes, cuya percepción de la cultura de la ULPGC a priori se hipotetiza que difieren y que incluso pueden generar subculturas diferentes en el estudio. Asimismo, en este trabajo se hipotetiza que la figura del departamento tiene gran relevancia en las percepciones culturales de sus miembros dado que la vida universitaria gira en torno a ellos.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Un problema especial que plantea este tipo de trabajo es el relacionado con el tamaño muestral, ya que es necesario el proceder a su «afijación», es decir, a determinar el volumen de cada estrato de la muestra. Dado que nuestro objetivo básico es que la muestra represente lo más exactamente posible al universo y no el dotar de una significación o representatividad determinada a cada subunidad, determinamos que en la muestra debían figurar los estratos en la misma proporción que en el universo. Este método se conoce con el nombre de «afijación proporcional».

En este sentido se procedió, en primer lugar, a determinar el porcentaje que representaba el estrato de profesores y el estrato de PAS en el universo y aplicar, posteriormente, estos mismos coeficientes al tamaño muestral para calcular el número de unidades a ser entrevistadas en cada estrato (muestra definida). En la tabla 2.11 se presentan las cifras totales de individuos pertenecientes a cada uno de estos grupos en la población, en la muestra definida y las cifras reales correspondientes a las unidades realmente encuestadas de ese estrato (muestra real).

TABLA 2.11. ESTRATIFICACIÓN DE PRIMER NIVEL

Fuente: Elaboración propia

NIVEL DE ANÁLISIS	POBLACIÓN	MUESTRA DEFINIDA	MUESTRA REAL
PROFESORES	921	357	333
PERSONAL ADMÓN. Y SERVICIO	370	143	131
TOTAL	1.291	500	464

Una vez calculado el número de individuos a entrevistar en cada uno de los dos primeros estratos, se procedió a la distribución de la muestra definida para el estrato de profesores (357 personas) en los veintinueve subestratos formados por los distintos departamentos de la Universidad. Para ello, se procedió a calcular la proporción o peso real de cada departamento en el colectivo total de profesores y a aplicar estos coeficientes en la afijación de la muestra definida para el estrato de profesores. Los resultados de estos cálculos (muestra definida), así como el número de entrevistas finalmente obtenidas por estrato (muestra real), se presentan en la tabla 2.12.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

TABLA 2.12. ESTRATIFICACIÓN DE SEGUNDO NIVEL[4]

Fuente: Elaboración propia

NIVEL DE ANÁLISIS	ESTRATO PROFESORES		MUESTRA DEFINIDA	MUESTRA REAL
	Núm.	%		
ARTE, CIUDAD Y TERRITORIO	31	3,37	12	9
BIOLOGÍA	15	1,63	6	7
CARTOGRAFÍA Y EXPRESIÓN GRÁFICA DE LA INGENIERÍA	21	2,28	8	7
CIENCIAS CLÍNICAS	65	7,06	25	32
CIENCIAS HISTÓRICAS	23	2,50	9	8
CIENCIAS JURÍDICAS	75	8,14	29	25
CONSTRUCCIÓN ARQUITECTÓNICA	21	2,28	8	6
DIDÁCTICAS ESPECIALES	26	2,82	10	11
ECONOMÍA APLICADA	45	4,89	17	17
ECONOMÍA FINANCIERA Y CONTABILIDAD	30	3,26	12	13
ECONOMÍA Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS	48	5,21	19	20
EDUCACIÓN	15	1,63	6	5
EDUCACIÓN FÍSICA	29	3,15	11	11
ELECTRÓNICA Y TELECOMUNICACIÓN	65	7,06	25	11
ENDOCRINOLOGÍA CELULAR Y MOLECULAR	11	1,19	4	3
EXPRESIÓN GRÁFICA Y PROYECTACIÓN ARQUITECTÓNICA	27	2,93	10	12
FILOLOGÍA ESPAÑOLA, CLÁSICA Y ÁRABE	43	4,67	17	16

[4] El departamento de Enfermería no se encuetra incluído en la citada tabla dado que su constitución se realizó en fechas próximas a nuestro trabajo de campo, siendo sus miembros excluídos del mismo dada su reciente incorporación.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

NIVEL DE ANÁLISIS	ESTRATO PROFESORES		MUESTRA DEFINIDA	MUESTRA REAL
	Núm.	%		
FILOLOGÍA MODERNA	37	4,02	14	14
FÍSICA	36	3,91	14	14
INFORMÁTICA Y SISTEMAS	53	5,75	21	21
INGENIERÍA CIVIL	25	2,71	9	9
INGENIERÍA DE PROCESOS	16	1,74	6	5
INGENIERÍA ELECTRÓNICA	20	2,17	8	6
INGENIERÍA MECÁNICA	23	2,50	9	8
MATEMÁTICAS	36	3,91	14	13
MORFOLOGÍA	22	2,39	9	8
PATOLOGÍA ANIMAL, PRODUCCIÓN ANIMAL Y TECNOLOGÍA DE ALIMENTOS	16	1,74	10	11
PSICOLOGÍA Y SOCIOLOGÍA	12	1,30	5	3
QUÍMICA	25	2,71	10	8
TOTAL	921	100	357	333

Dado que el tamaño real de la muestra era inferior al previamente establecido admitiendo un error del 3,5 por cien, se procedió al cálculo de un nuevo margen aplicando nuevamente la Fórmula 1 -véase página 222-, tomando ahora como variable independiente el tamaño muestral (n = 464) y como variable dependiente el margen de error (E). Asimismo, también se estimó (utilizando la misma fórmula) el margen de error correspondiente a los dos estratos definidos -profesores y PAS-, obteniéndose los resultados que se muestran en la tabla 2.13.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

TABLA 2.13. ERRORES ESTIMADOS Y REALES

Fuente: Elaboración propia

NIVEL DE ANÁLISIS	ERROR ADMITIDO	ERROR ABSOLUTO
PERSONAL DOCENTE/INVESTIGADOR	4,1	4,3
PERSONAL DE ADMINISTRACIÓN Y SERVICIOS	6,5	7,0
MUESTRA TOTAL	3,5	3,7

Con el objetivo de realizar la selección de los encuestados se enumeró consecutivamente, a partir del número uno, el censo obtenido para el personal de administración y servicios. Asimismo, y siguiendo el mismo procedimiento, se enumeraron de forma independiente los miembros pertenecientes a los distintos departamentos. Una vez enumerados los censos y dado que en la mayoría de las ocasiones los individuos se relacionaban en los mismos por orden de categorías profesionales, se procedió a la selección de los encuestados por riguroso orden aleatorio siguiendo el criterio de azar simple a través de la utilización de la tabla de números aleatorios de Fisher y Yates.

2.4.3. TRABAJO DE CAMPO.

Una vez definida la muestra, y al objeto de distribuir el trabajo de campo entre los encuestadores, se procedió a agrupar a todos los individuos que prestaban sus servicios en un mismo centro de trabajo, independientemente del departamento o facultad a la que estaban adscritos y de si pertenecían al estrato de profesores o de personal de administración y servicios. De esta forma quedaron constituidas las 16 rutas siguientes:

- Rectorado
- Servicios anexos al rectorado
- Servicio de deportes
- Delegación de Tenerife
- Magisterio
- Edificio de humanidades

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

- Educación física
- Ciencias médicas y de la Salud
- Derecho
- Veterinaria
- Ingeniería de telecomunicación
- Ingenierías
- Arquitectura
- Informática
- Empresariales
- Ciencias del Mar

El trabajo de campo fue realizado por alumnos matriculados en los respectivos centros universitarios y por profesores pertenecientes al Departamento de Economía y Dirección de Empresas, siendo destacable el hecho de que los encuestados mostraban sistemáticamente una mayor colaboración cuando el contacto lo establecía alguno de los profesores-encuestadores.

Cada encuestador disponía de una carpeta donde figuraba una relación de los individuos a entrevistar, los departamentos a los que pertenecían y, para el caso de los profesores, las asignaturas que impartían, así como sus horarios de tutorías. Con esto pretendíamos facilitar al encuestador la labor de localización de los individuos. Por otra parte, también se incluyó dentro del material de apoyo unas notas guía sobre la información que se debía comentar al encuestado en el momento de realizar el contacto (véase anexo 11), una carta de autorización firmada por el director del Proyecto de Tesis Doctoral que también solicitaba la colaboración de los encuestados (véase anexo 12) y, finalmente, una ficha para el control posterior de las encuestas (véase anexo 14).

Se realizaron 616 contactos, de los que 129 resultaron negativos, ocasionados por la ausencia de los encuestados (congresos, cursos, viajes, etc.), por su negativa a colaborar aduciendo razones de trabajo (fases finales de tesis, plazas, correcciones de exámenes, etc.) o «de inquietud porque se pudiera tratar de una encuesta procedente de la gerencia». Como puede observarse en la tabla 2.12, se produjeron desequilibrios importantes en cuanto a la disposición a colaborar en los distintos departamentos objeto de estudio.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Concluida la realización de las entrevistas, se procedió a verificar la coherencia interna de todos los cuestionarios, rechazándose 23 de las 487 encuestas realizadas. De los 23 cuestionarios eliminados, 13 pertenecían al estrato de PAS, lo que suponía un porcentaje de un nueve por ciento de las mismas. Analizados los datos demográficos de estos cuestionarios no se observó ningún rasgo o característica común que pudiese ser identificador de este colectivo. Sus antigüedades oscilaban entre dos y seis años y sus edades entre 24 y 50. Aproximadamente un 50 por ciento de los mismos prestaban sus servicios en la central y el resto se distribuían entre los diferentes centros. No es de extrañar este porcentaje de rechazo de cuestionarios procedentes del PAS ya que éste era el colectivo más preocupado por su posición de dependencia de la gerencia. Asimismo, también es el colectivo con menor formación, lo que podía provocar incoherencias a la hora de dar las repuestas.

Los otros diez cuestionarios rechazados procedían del estrato de profesores, lo que suponía la eliminación de un tres por ciento de los mismos. Estos cuestionarios se caracterizaban por pertenecer a aquellos departamentos que habían mostrado mayores negativas o rechazos a colaborar. Todos los profesores se caracterizaban por estar vinculados a la Universidad a tiempo completo. Es de destacar que los profesores vinculados a tiempo parcial se mostraron más dispuestos a colaborar que los profesores a tiempo completo, independientemente del departamento o centro al que perteneciesen.

Adicionalmente, y como última medida de verificación de la información obtenida, se realizó un control telefónico del 10 por ciento del total de los cuestionarios realizados, no detectándose ninguna incidencia en las 50 supervisiones realizadas. Finalmente, antes de iniciar el tratamiento de la información obtenida, se procedió a codificar las preguntas abiertas que formaban parte del CID. En el anexo 14 se incluyen las tablas con las codificaciones realizadas en las seis preguntas que conformaban este subcuestionario.

2.4.4. EL TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.

Una vez finalizada la etapa de recogida de datos, se procedió a clasificar (codificar y tabular) los datos iniciales contenidos en cada uno de los cuestionarios, siguiendo así un proceso similar al presentado para el tratamiento de la información obtenida en las entrevistas a informantes clave. En

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

este sentido, se procedió, en primer lugar, a la recodificación de las preguntas contenidas en los tres subcuestionarios que conformaban el instrumento o herramienta de estudio de la cultura de la ULPGC. Con respecto al subcuestionario CCO y dado que en él se incluían items que analizaban los dos extremos de cada una de las presunciones (en entorno, control y sumisión; en actividad, activo y pasivo; en tiempo, futuro y pasado; en naturaleza humana, teoría X y teoría Y; y finalmente en orientación relacional, linealidad y colateralidad) se recodificaron todas las cuestiones que pertenecían a uno de los dos extremos de cada presunción puntuándose de forma inversa. Se siguió el mismo criterio con las preguntas 72, 73 y 76 del subcuestionario CIO que abordaban el aspecto de la identificación desde un punto de vista negativo.

Finalmente, en base a la codificación establecida para los cuestionarios CCO y CIO y una vez recodificadas las preguntas abiertas contenidas en el CID, se procedió a la tabulación a través de la grabación de la información contenida en cada uno de los 464 cuestionarios considerados válidos. Para ello se utilizó el programa informático «LOTUS 123» en su última versión (ver. 3.1) que no incluye restricciones de tamaño en la conversión de los ficheros a formatos válidos o compatibles con los paquetes estadísticos de análisis multivariante.

Posteriormente se procedió a depurar la base de datos obtenida con el fin de detectar posibles errores de transcripción de la información ya que, aunque éstos se producen por equivocaciones de los operadores y en la mayoría de los casos las leyes del azar hacen que se compensen unos con otros y su importancia global no sea excesiva, en ocasiones pueden tener incidencia en los resultados finales del estudio (Aparicio Pérez, 1991).

Con el objetivo de realizar esta depuración, se procedió a la obtención de un listado de frecuencias de cada variable para comprobar que todos los códigos de las variables categóricas se situaban entre los posibles y que los valores de las variables numéricas estaban dentro de los rangos admisibles. En los casos en que a una variable se había asignado un código erróneo se procedía, a través del fichero de datos, a localizar el cuestionario al que pertenecía dicha respuesta y una vez verificada la contestación del individuo se realizaba la corrección pertinente. Después de clasificar y depurar la información, es el momento de proceder al análisis de la misma. El análisis permite hacer explícitas las propiedades, notas y rasgos de todo tipo que, en relación a las variables estudiadas, se derivan de las tablas en las que se condensa la clasificación. En este proceso, el análisis transforma los datos

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

numéricos de las tablas en enunciados de carácter estadístico, derivándose de este hecho su carácter cuantitativo (Sierra Bravo, 1991).

Actualmente, merced al auge de los medios informáticos y a la creciente expansión de *softwares* que han desarrollado técnicas y métodos estadísticos descriptivos o explicativos, se ha facilitado en gran medida la tarea de análisis de datos procedentes de la observación simultánea de un conjunto de variables. En este sentido, en la presente investigación se ha utilizado como herramienta de trabajo para la realización del análisis de la información el programa «SPSS/PC plus» que incorpora técnicas estadísticas de análisis univariable, bivariable y multivariable. Dado que el objetivo principal de esta fase de la investigación es describir la cultura de la ULPGC y determinar la existencia de rasgos característicos de las posibles subculturas encuadradas en la misma, se utilizaron técnicas de reducción de la dimensionalidad, causales, de agrupación y clasificación y tabulaciones cruzadas.

A) Modelos de reducción de la dimensión.

Los métodos multivariantes que nos permiten reducir la dimensionalidad del problema son los que, perteneciendo a la tipología de descriptivos, se denominan métodos factoriales. Estos métodos permiten a través de la obtención de un número más reducido de variables compuestas -que se denominan factores- disminuir la dimensión de las variables iniciales. De los diferentes métodos de análisis factorial hemos utilizado en nuestra investigación el análisis de componentes principales ya que, por una parte, es aplicable a variables cuantitativas del tipo de las incluidas tanto en el CCO como en el CIO y, por otra, genera un número de factores o componentes principales que estando no correlacionados entre sí explican el porcentaje mayor de la varianza total.

Dado que esta técnica se fundamenta en el análisis de las matrices multivariables de varianzas y covarianzas con el fin de descubrir sus componentes principales, es decir, las variables implícitas que tienen un mayor poder explicativo en la variación total del sistema, es necesario que las variables estén relacionadas unas con otras en la forma adecuada. Si las correlaciones entre las variables son pequeñas, por ejemplo, es improbable que compartan factores comunes. En nuestra investigación hemos analizado dos estadísticos que permiten verificar la idoneidad de la estructura de la matriz de correlaciones, que refleja las correlaciones entre todos los pares de variables incluidas en el análisis y, en consecuencia, la factibilidad de la realización del mismo:

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

* El test de Bartlett -*Bartlett Test of Sphericity*-, que permite testar la hipótesis de que la matriz de correlación es una matriz identidad, es decir, que todos los términos de la diagonal principal son unos y el resto son ceros. Si esta hipótesis no puede ser rechazada, se debería cuestionar la utilización de cualquier tipo de análisis factorial. Cuando el valor del test es elevado y está asociado a un nivel de significación pequeño es improbable que la matriz de correlaciones sea una identidad.

* El test de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), que mide la adecuación de los datos. Este índice compara las magnitudes de los coeficientes de correlación observados con los coeficientes de correlación parcial. Si la suma de los cuadrados de los coeficientes de correlación parcial entre todos los pares de variables es pequeña en comparación con la suma de coeficientes de correlación al cuadrado, esta medida tiende a uno. Pequeños valores de KMO indican que un análisis factorial de componentes principales no puede realizarse ya que las correlaciones entre pares de variables no pueden explicarse por otras variables.

Dado que en el presente trabajo se utilizó un instrumento compuesto por tres subcuestionarios -CCO, CIO y CID-, y que el primero de ellos abordaba cuestiones referentes a cinco dimensiones de presunciones culturales perfectamente diferenciadas teóricamente, se procedió a la realización de seis análisis factoriales, cinco se correspondían con cada una de las presunciones culturales y partían de las variables que definían a las mismas y un sexto análisis para el CIO.

En la tabla 2.14 se muestran las variables incluidas en cada análisis de componentes principales, los resultados de los test de Bartlett y de KMO que indicaban la posibilidad y conveniencia de utilizar un análisis de estas características para reducir la dimensionalidad, los factores extraídos en cada uno de los procesos así como el porcentaje de varianza explicada.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

TABLA 2.14. RESUMEN DE LOS RESULTADOS DE LOS ANÁLISIS FACTORIALES.

Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS FACTORIAL	VARIABLES INCLUIDAS	TEST DE BARTLETT	TEST K-M-O	Nº FAC OBTEN.	VAR. EXPLIC.
TOTAL CCO	V1 a V55	5.866,12 prob = 100%	0,82831		
ENTORNO	V1 V3 V5 V7 V8 V9 V10	228,96 prob = 100%	0,63641	ENT1 ENT2	68,7%
NATURALEZA HUMANA	V11 V13 V14 V15 V16 V17 V18 V19 V29 V21	812,05 prob = 100%	0,74543	NAT1 NAT2 NAT3	70,6%
ORIENTAC. RELACIONAL	V22 a V34	892,12 prob = 100%	0,78703	ORT1 ORT2 ORT3	74,1%
ACTIVIDAD	V35 a V44	603, 45 prob = 100%	0,74155	ACT1 ACT2 ACT3	78,9%
TIEMPO	V45 a V55	687,81 prob = 100%	0,74705	TIE1 TIE2 TIE3	70,8%
CIO	V56 a v79	3.827,24 prob = 100%	0,92083		

El análisis de componentes principales no se realizó para el cuestionario CCO completo dado que éste analizaba cuestiones o aspectos de la cultura claramente diferenciados, siendo inviable intentar calcular los factores comunes en cuestiones que persiguen el análisis de objetivos a priori diferenciados. Con respecto al CID y dado que siempre mantuvimos un espíritu exploratorio en nuestro trabajo, se intentó encontrar los factores que explicaban el grado de identificación de un individuo en una organización a pesar de conocer las conclusiones de Cheney sobre la inexistencia de los mismos en relación a las dimensiones «similitud», «orgullo» y «pertenencia» que, teóricamente, definen el nivel o grado de identificación de los individuos. Los resultados obtenidos se presentan en corcondancia con los argumentos de este autor (véase anexo 15).

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

B) Modelos de agrupación.

Dentro de los métodos multivariantes, los modelos que realizan agrupaciones se encuadran dentro de la categoría de exploratorios y dentro de ésta pertenecen a las técnicas clasificatorias, siendo la más destacada la denominada técnica de análisis tipológico o *cluster*. El análisis *cluster* tiene como objetivo la formación de clases, tipos o grupos partiendo de un conjunto de datos. En este sentido, Brian Everitt (1977:1) define su objetivo en los términos siguientes: "Idear, dada una muestra de N objetos o individuos, medidos cada uno de ellos respecto a *p* variables, un esquema clasificatorio para agrupar los objetos en *n* clases. El esquema indicado no responde a ninguna idea preconcebida sino que pretende descubrir la agrupación natural de los items o variables" (Everitt: 1977).

En esta investigación se ha utilizado un *cluster* aglomerativo, denominado *quick cluster* caracterizado porque el investigador introduce el número de grupos que desea que se formen y el programa opera realizando el cómputo de una matriz de semejanzas entre los individuos a clasificar y calculando los centroides (centros de grupos) para cada uno de los grupos requeridos a partir de la información que consta en la base de datos. Posteriormente,procede a la clasificación de los individuos siguiendo el criterio del centroide más cercano. Es decir, un caso se asigna a un grupo cuando la distancia entre el caso y el centro del grupo es más pequeña que la distancia entre ese caso y cualquier otro centroide. De esta forma se realiza la fusión de los individuos con los individuos o grupos más próximos o similares.

Dados los objetivos establecidos en el presente trabajo se procedió a realizar el análisis *cluster* con la finalidad de investigar la existencia de posibles subculturas en la ULPGC. Para ello, se consideraron como variables independientes los catorce factores identificados en el subcuestionario CCO, lo que permitiría contrastar si existían parámetros de respuestas comunes en distintos colectivos con respecto a los factores considerados relevantes o explicativos de las distintas presunciones culturales básicas.

Los resultados del análisis muestran la existencia de cuatro grupos integrados por 49, 255, 88 y 71 individuos respectivamente, donde las distancias entre los centroides, mostradas en la tabla 2.15, indican que están perfectamente diferenciados.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

TABLA 2.15. DISTANCIA ENTRE LOS CENTROIDES DE LOS *CLUSTERS*

Fuente: Elaboración propia

	1	2	3	4
1	0,0000			
2	3,3090	0,0000		
3	4,6572	2,3509	0,0000	
4	3,0246	2,2828	3,2796	0,0000

Asimismo, estos resultados también indican que todos los factores extraídos del análisis factorial son relevantes para la clasificación de la muestra en los distintos colectivos definidos al presentar ratios F superiores a cuatro con niveles de significación de 0.00 (véase tabla 2.16).

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

TABLA 2.16. NIVELES DE SIGNIFICACIÓN DE LOS FACTORES EN EL ANÁLISIS *CLUSTER*

Fuente: Elaboración propia

FACTOR	RATIOS F
ENT1	42,0764
ENT2	25,9297
NAT1	13,4474
NAT2	19,1934
NAT3	15,3269
ORT1	84,5017
ORT2	19,3823
ORT3	27,2489
ACT1	30,7221
ACT2	65,3023
ACT3	23,6284
TIE1	87,9410
TIE2	32,8389
TIE3	8,8058

Nivel de significación: 0,00.

C) Modelos de clasificación.

Estos modelos, que forman parte del análisis multivariante, se conocen con el nombre de análisis discriminantes y tienen por objeto establecer las diferencias entre dos o más grupos de individuos con respecto a varias variables simultáneamente. Es decir, dado un conjunto de variables, determina los coeficientes que discriminan de modo óptimo, en relación a dichas variables, a dos o más sectores de la población investigada. Este análisis es aplicable, por tanto, para determinar las propiedades o pesos que caracterizan a los subgrupos de que se trate respecto a las variables tenidas en cuenta (análisis discriminante descriptivo). Asimismo, estos pesos o coeficientes también pueden servir para clasificar, si fuese necesario, a individuos que no se sabe a qué subgrupo pertenecen cuando se conocen sus medidas en las variables de análisis (análisis discriminante predictivo).

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

El análisis discriminante descriptivo, ha sido el método utilizado en este trabajo. Define, pues, nuevas variables, que son denominadas variables discriminantes, como combinaciones lineales de las variables consideradas en el estudio, logrando que los grupos difieran lo máximo en función de las nuevas puntuaciones. En definitiva, el análisis discriminante descriptivo, que siempre debe realizarse a partir de grupos identificados, es decir, como paso posterior al análisis *cluster*, ofrece una información valiosísima al investigador para conocer las características y peculiaridades de los grupos definidos.

Con el objeto, pues, de realizar un primer acercamiento al conocimiento de las características de cada una de las cuatro subculturas detectadas a través del análisis *cluster*, se procedió a realizar un primer análisis discriminante, considerando como variables independientes para el mismo los propios factores utilizados para identificar los *clusters*. Este análisis nos permitía, a su vez, detectar la importancia de cada uno de los factores en la determinación de las distintas subculturas, es decir, identificar cuáles eran realmente los factores discriminantes.

D) Modelos de relación entre dos variables.

Los modelos de relación entre dos variables pertenecen al grupo de técnicas de análisis bivariables y permiten analizar si dos categorías están relacionadas de tal modo que cuando aumentan o disminuyen los valores o frecuencias de una, aumentan o disminuyen los de la otra, en relación directa o inversa.

Para el estudio de las correlaciones entre pares de variables hemos utilizado diversos instrumentos. Así, a través de las tablas de contingencias, también denominadas tabulaciones cruzadas, se muestran en un cuadro las diversas categorías, dimensiones o valores de dos variables, consignando en cada casilla de la tabla el número de observaciones que reúnen a la vez las dos dimensiones, categorías o valores de las variables que se cruzan o corresponden en la casilla de que se trata, así como los porcentajes que representan esas observaciones respecto de las totales de la variable presentada en la fila (porcentajes horizontales), en la columna (porcentajes verticales) y respecto del total o número de observaciones globales (porcentajes totales).

En muchos casos, de la simple inspección y lectura de una tabla se puede deducir si existe o no una asociación en la variación de dos variables y el sentido de ésta. No obstante, en esta investigación se

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

han utilizado, adicionalmente, índices estadísticos que han permitido contrastar numéricamente la veracidad de la relación establecida a partir del análisis u observación de la tabla de contingencias. En este sentido, cuando se han realizado análisis de las relaciones entre dos variables de tipo intervalo, se ha procedido al cálculo del coeficiente de correlación o asociación r de Pearson, que es un índice numérico que cifra cuantitativamente el grado y el signo de la correlación lineal entre dos variables. Asimismo, se ha calculado y analizado el índice χ^2 de Pearson para revelar la existencia de correlación entre dos variables cuando una de ellas o ambas pertenecían a la tipología de ordinales o nominales. No obstante, la principal desventaja que ofrece este estadístico es que no permite contrastar el tamaño ni el sentido de la asociación entre las variables.

En el presente trabajo se realizaron múltiples análisis de estas características siempre que, en función de los resultados que se iban obteniendo, interesaba constatar la existencia de correlación o asociación entre los datos pertenecientes a dos variables. Los valores resultantes de estos análisis así como su interpretación serán presentados a medida que se discutan los resultados globales del estudio en el siguiente capítulo.

2.4.5. ANÁLISIS DE LA VALIDEZ DEL INSTRUMENTO UTILIZADO.

El subcuestionario de cultura organizativa definido en este trabajo a partir de los resultados de las entrevistas exploratorias y constituido finalmente por 55 items con el objetivo de analizar las percepciones sobre las cinco categorías de presunciones culturales definidas teóricamente, ha permitido finalmente establecer los factores o componentes principales que realmente explican las mismas. Asimismo, a partir de él se han identificado cuatro grupos de individuos perfectamente diferenciados cuyas percepciones difieren significativamente con respecto a los parámetros estudiados, definiendo así las subculturas de la ULPGC. Estos resultados pueden confirmar a posteriori la idoneidad del instrumento definido para la realización de la presente investigación ya que ratifican dos características del mismo: su capacidad de reducción y su capacidad de discriminación, aspectos estos señalados en la doctrina como determinantes de la bondad o validez de una medida.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

No obstante, es importante tener presente que las preguntas incluidas en el cuestionario pueden ser sólo una pequeña muestra del total de los items que podrían haberse incluido, quedando, en consecuencia, una parte del fenómeno sin estudiar que podría alterar los resultados finales obtenidos. Asimismo, también podríamos cuestionar la estabilidad de los resultados de la investigación, es decir, plantearnos si estos resultados serían independientes de las variables utilizadas en el análisis, dado que podrían haberse incluido en el CCO items diferentes para analizar el mismo fenómeno.

En definitiva, nos planteamos la fiabilidad global del cuestionario, medida en términos de estabilidad de los resultados que genera, con independencia de las variables utilizadas en el mismo. Para que un instrumento de medida sea considerado fiable se le exige que desarrolle o genere resultados similares con independencia tanto de la muestra seleccionada para su cumplimentación como de la utilización de otros indicadores para medirla.

En consecuencia, hemos procedido al análisis de la fiabilidad del cuestionario propuesto en este trabajo, utilizando para ello la medida de fiabilidad propuesta por Cronbach (1951) y conocida como estadístico alfa de Cronbach. Este indicador estudia la consistencia interna del cuestionario a través del estudio de la correlación media de una variable con todas las demás variables del cuestionario. Si los items no están positivamente correlacionados entre sí, no existe razón para creer que puedan estar correlacionados con otros posibles items que hayan podido ser seleccionados, no esperando que exista una correlación positiva entre este test y cualquier otro test similar.

En definitiva, el estadístico "alfa de Cronbach" puede interpretarse como la correlación existente entre este cuestionario y cualquier otro posible cuestionario que contuviese el mismo número de items y que podría construirse a partir del universo hipotético de posibles variables que pueden medir el objetivo de la investigación. Su valor puede variar entre cero y uno, considerándose válidos todos los cuestionarios que presenten valores superiores a 0,5.

Adicionalmente, también se realizó un examen de cada uno de los 55 items que integraban el cuestionario, al objeto de conocer cómo afectaba cada uno de ellos a la fiabilidad final del mismo. Este análisis permite la eliminación de aquellas cuestiones que inciden de forma negativa en la estabilidad de los resultados del análisis, dado que no son buenas variables para analizar el fenómeno objeto de estudio. Los resultados iniciales muestran un coeficiente de fiabilidad del 79,13 por ciento para el cuestionario CCO y 90,21 por ciento para el cuestionario CIO. Este último resultado verificaba

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

la información analizada en la revisión teórica del presente trabajo, en la que se concluía la idoneidad de la utilización del cuestionario propuesto por Cheney para la realización del análisis de la identificación de los miembros de una organización con los objetivos de la misma.

La fiabilidad del subcuestionario CCO superaba holgadamente el índice de 0,5 propuesto por Cronbach, mostrando así la idoneidad o validez del instrumento definido. No obstante, se realizó el análisis individual de las distintas variables que constituían el mismo, observando la existencia de relaciones adversas entre la correlación total del cuestionario y las variables 2, 4, 6 y 12 (mostradas en la tabla 2.17), lo que perjudicaba, aproximadamente en un cinco por cien, la validez final del mismo. Finalmente, fueron eliminadas estas variables y el coeficiente alfa obtenido ascendió a un 82,95 por cien.

Como resumen podemos señalar que los resultados de los análisis factorial, discriminante y de fiabilidad revelan la capacidad de reducción y discriminación del cuestionario, así como la estabilidad de los resultados que genera, por lo que podemos concluir que el instrumento de medida utilizado en esta investigación supera la prueba de validez necesaria que, a priori, acredita la bondad de los resultados.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

TABLA 2.17. VARIABLES ELIMINADAS DEL ANÁLISIS

Fuente: Elaboración propia

VARIABLE	ENUNCIADO	PRESUNCIÓN	CATEGORÍA
V2	En nuestra Universidad las verdaderas necesidades sociales se están teniendo en cuenta a la hora de actualizar los planes de estudio e incorporar nuevas titulaciones.	ENTORNO	ESUM
V4	Las actuales líneas de investigación que se desarrollan en esta Universidad están en sintonía con las verdaderas necesidades de nuestra sociedad.	ENTORNO	ESUM
V6	El Consejo Social de esta Universidad puede ser calificado como el órgano que en la actualidad define la verdadera política universitaria.	ENTORNO	ESUM
V12	La Universidad ha institucionalizado los mecanismos necesarios para controlar la actividad de sus miembros.	NATURALEZA HUMANA	NHX

Al analizar las cuestiones eliminadas se detectó que existía una incoherencia en las respuestas de los individuos en relación a las respuestas dadas a las otras cuestiones cuyo objetivo era el análisis de la misma presunción. Asimismo, es de destacar el hecho de que tres de las cuestiones eliminadas se corresponden con variables que analizan la dimensión entorno en su aspecto de sumisión. Una vez estudiadas estas consideraciones se estableció una primera hipótesis en la que sosteníamos que la incoherencia en las repuestas de estas preguntas se derivaba de una falta de conocimiento o información sobre los aspectos planteados en las mismas.

Al objeto de contrastar este planteamiento se procedió a la realización de una tabla de contingencias entre las variables eliminadas y los datos de clasificación incluidos en el cuestionario CID que permitiría conocer los rasgos de los individuos que respondieron de forma incoherente a estas cuestiones. Los resultados muestran que los individuos cuyos rasgos demográficos se corresponden con las escalas más bajas de la jerarquía universitaria, al no desempeñar cargos de responsabilidad administrativa ni poseer plazas consolidadas, manifiestan mayores incoherencias en las respuestas dadas a estas preguntas, lo que corrobora el planteamiento anterior.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

2.5. REVISIÓN HISTÓRICA: ANÁLISIS DEL CONTENIDO DE LOS DOCUMENTOS.

Simultáneamente al desarrollo de métodos interactivos de recogida de información, se realizaron las tareas de búsqueda y recopilación de información escrita encuadradas en los métodos no interactivos de recogida de datos, cuyo objetivo es la obtención de información histórica y demográfica de la población objeto de estudio. Esta información ofrece una ayuda doble al investigador, dado que el material demográfico oficial, por una parte, revela las características del grupo a investigar y ofrece un marco o línea base donde encuadrar el resto de la información obtenida; y el material histórico, por otra, permite contrastar la evolución o estabilidad en las formas de comportarse un colectivo determinado a lo largo del tiempo.

En el proceso de recopilación de esta información participó un equipo de alumnos de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales matriculados en quinto curso de carrera, dirigidos por la investigadora y apoyados por un miembro colaborador de la central de la ULPGC. El proceso se realizó en tres etapas:

1º) Localización del material. En esta etapa se procedió a averiguar qué documentos escritos se conservaban en la Universidad. Esta tarea resultó relativamente fácil dado que todos los participantes en el proceso habían formado parte de la Universidad durante un período superior a cinco años y conocían su funcionamiento y el tipo de archivos que se llevaban. No obstante, se mantuvo conversaciones con el personal encargado de custodiar los archivos de la Universidad para contrastar la existencia de documentación adicional desconocida por el equipo de trabajo. Adicionalmente, se solicitó la elaboración del censo de profesores y PAS con la antigüedad deseada, dado que esta información no estaba elaborada.

2º) Identificación del material. Una vez que los documentos fueron localizados, la siguiente fase fue proceder a su identificación, es decir, a su clasificación en función de los contenidos de los mismos, su antigüedad, etc., al objeto de organizarlos para facilitar la ulterior manipulación. Dentro de esta fase también se procedió a realizar una descripción del material, a partir de la cual se realizó un recuento del mismo, inventariándose 96 documentos escritos que constituyeron el fundamento de esta fase de la investigación (véase anexo 16).

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

3º) Análisis del material. El examen y análisis de los documentos facilita su posterior interpretación y evaluación, dado que en esta fase se lee el contenido del material recopilado descartando toda aquella información que resulte irrelevante para la investigación y subrayando la que se considere significativa para la misma. Para la realización de esta labor se instruyó adecuadamente a los colaboradores sobre aquellos aspectos que interesaban en la investigación. Como medida adicional, para evitar que información relevante fuera descartada, se estableció que todo el material fuese leído simultáneamente por dos personas de forma independiente contrastándose finalmente los resultados y conclusiones a que llegaron cada uno de los mismos.

Una vez finalizadas las tres etapas, el material escrito relevante quedó preparado para la posterior reconstrucción de los acontecimientos históricos que caracterizan el nacimiento y desarrollo de la ULPGC. En definitiva, los documentos constituyeron las fuentes que permitieron aplicar la historiografía en la presente investigación. Goodman y Kruger (1988), en relación a esta técnica de investigación, sostienen que la aplicación de la historiografía al campo de la dirección de empresas se perfila como muy útil e interesante ya que la evolución de las decisiones adoptadas por los directivos y sus consecuencias pueden analizarse y entenderse mejor a través de información histórica o pasada. Así, el estudio de las estrategias de crecimiento, competitivas, etc. adoptadas en una organización pueden ser entendidas mejor si se las analiza desde su gestación hasta las repercusiones finales de su aplicación.

Asimismo, estos autores destacan que, en el ámbito de la dirección de empresas, la historiografía es una técnica que posee un potencial importante dado que permite (1) seleccionar y evaluar variables de investigación a partir de la realización de una adecuada identificación y evaluación de las fuentes de información en la que se cuestiona la autenticidad, el valor informativo y la calidad de cada dato; (2) construir teorías a partir del proceso de recopilación, integración y análisis de la información, basadas en el razonamiento inductivo; y, finalmente, (3) dado que la historiografía posee la cualidad de realizar análisis contextuales en los que la teoría formulada es el resultado de una cuidadosa reconstrucción de los acontecimientos y de la identificación de todas las variables que afectan al objetivo de análisis así como a sus interacciones, facilita la formulación de hipótesis. En nuestro trabajo, sin embargo, hemos utilizado esta metodología con otra finalidad. En efecto, como ya se ha señalado, a través de ella pretendemos validar los resultados de nuestra investigación al comparar los

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

resultados obtendidos de la misma con los derivados del análisis de las entrevistas en profundidad y de las encuestas estandarizadas y programadas.

En efecto, tal y como coinciden en señalar destacados autores (Dray, 1964; Goodman y Kruger, 1988), la tarea del historiador no debe ceñirse únicamente a exponer los hechos ocurridos en el pasado sino que, adicionalmente, debe comprenderlos e interpretarlos, así como ofrecer las necesarias explicaciones e implicaciones derivadas del mismo. En esta línea, en nuestro trabajo, una vez establecidos cronológicamente los grandes acontecimientos externos e internos que definen, desde una perspectiva histórica, la evolución de nuestra Universidad, realizamos bajo esta perspectiva una interpretación de los mismos al amparo de las diferentes presunciones culturales que definen un modelo cultural, explicando las relaciones que se producen entre los hechos históricos y la orientación del mismo.

La reconstrucción histórica realizada sobre el nacimiento y desarrollo de la ULPGC llevada a cabo en esta investigación, así como la interpretación y evaluación de los datos que constan en la misma y sus implicaciones, serán presentados y discutidos en el capítulo tres del presente trabajo.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

CAPÍTULO III

INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

"Yo trabajo en una organización profesional, y probablemente lo decidí así en un principio porque es el único lugar del mundo donde se puede actuar como si se fuera un trabajador autónomo y al mismo tiempo recibir un salario regularmente"

(Mintzberg,1989:203)

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

3.1. IDENTIFICACIÓN DE LAS PRESUNCIONES BÁSICAS QUE DEFINEN LA CULTURA: LA VISIÓN DEL EQUIPO RECTORAL

Como hemos indicado anteriormente, en la mayoría de las organizaciones existe una dualidad relativamente clara entre los planteamientos, perspectivas y enfoques de los dirigentes de las mismas y los del resto de los empleados, surgiendo, como consecuencia, dos culturas relativamente diferentes, la cultura de la «cabeza» y la cultura de los «pies». Sobre la base de esta fundamentación, se planteó como objetivo de este estudio analizar, de forma diferenciada, las concepciones de los dirigentes, por una parte, y las de los profesores y P.A.S., por otra, al objeto de contrastar la posible existencia de presunciones básicas diferenciadas sobre la cultura de la Universidad. Para alcanzar el objetivo planteado, en el presente apartado se discutirá, de acuerdo al modelo de presunciones propuesto en el capítulo uno, la información obtenida a partir de las entrevistas realizadas a los informantes clave, extrayendo los elementos básicos que permiten revelar las principales características de las presunciones que definen la cultura de la ULPGC.

La discusión que se realizará en el presente apartado se fundamentará en los resultados mostrados en el anexo 7 de la codificación, recuento y tabulación de la información obtenida en las entrevistas exploratorias. En este anexo se incluyen diversas tablas en las que, para cada una de las presunciones básicas, se muestran las ideas expresadas por los entrevistados, acompañadas de sus respectivas frecuencias. Las presunciones se presentan clasificadas en relación a su orientación y son denominadas de acuerdo a la siguiente nomenclatura: (1) naturaleza humana positiva -NHY-, (2) naturaleza humana negativa -NHX-, (3) entorno control -ECON-, (4) entorno sumisión -ESUM-, (5) relaciones humanas colaterales -ORC-, (6) relaciones humanas lineales -ORL-, (7) relaciones humanas vinculadas profesionalmente -RVP-, (8) relaciones humanas vinculadas emocionalmente -RVE-, (9) actividad activa -AACT-, (10) actividad pasiva -AP.A.S.-, (11) tiempo futuro -TFUT-, (12) tiempo pasado -TP.A.S.-, (13) tiempo policrónico -TPOL- y (14) tiempo monocrónico -TMON-.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

3.1.1. PRESUNCIÓN «NATURALEZA DE LA RELACIÓN CON EL ENTORNO».

"A nivel empresarial, ¿los miembros clave contemplan la relación de la empresa con su entorno como de dominio, sumisión o armonía...?" (Schein, 1988:97).

En el diálogo que se produjo durante las entrevistas realizadas en esta fase de la investigación al objeto de analizar estos aspectos de la relación de la Universidad con el entorno, se entremezclaron los valores de los individuos -lo que ellos consideran que debe ser- con sus verdaderas presunciones -lo que realmente es-, revelándose planteamientos no coincidentes en unos y otros términos. En relación a los valores -lo que debe ser-, surgió una coincidencia general entre los entrevistados al sostener que la Universidad debía adaptarse a lo que la sociedad canaria demandase, definiendo sus planes de estudio en función de estas demandas y fomentando la realización de líneas de investigación que realmente fuesen aplicables al entorno inmediato (véase anexo 7, categoría ESUM, códigos 2, 5 y 6).

Sin embargo, en relación a las presunciones -lo que realmente es- manifestaron unánimemente que la Universidad posee una clara autonomía en la toma de decisiones interna, no produciéndose influencias directas ni indirectas por parte de colectivos externos -gobierno, sindicatos, asociaciones de vecinos, etc.-, tal y como muestran las frecuencias de la variable «entorno control» -ECON- en sus códigos 5 y 6. Con respecto al Consejo Social, órgano en el que existe representación universitaria, se considera que posee un peso específico en la toma de decisiones aunque, como señalan los Estatutos de la Universidad, "...sin lesionar el principio de autonomía universitaria". Asimismo, los entrevistados destacaron que, en materia presupuestaria, el Gobierno Autónomo de la Comunidad Autónoma de Canarias sí ejerce influencia indirecta sobre la Universidad, ya que en cada ejercicio concede la financiación anual con la que debe funcionar, limitando o favoreciendo de esta forma su desarrollo (código 8 de la variable ESUM).

Por tanto, puede concluirse que, a pesar del deseo del equipo de gobierno de que la Universidad atienda a las expectativas y demandas sociales, en la toma de decisiones no se aceptan influencias externas, salvo en materia financiera, donde es necesario asumir las decisiones de los organismos públicos. Estas ideas quedan claramente reflejadas en la afirmación de uno de los entrevistados al comentar: "No existen colectivos externos, excepto el gobierno que controla los presupuestos, que

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

influyan de forma directa en la toma de decisiones interna". En efecto, esta Universidad dispone de una fuente principal de financiación, el Gobierno Autónomo de Canarias, que sufraga los costes de funcionamiento e inversión en infraestructura. En consecuencia, en la medida que el gobierno decide realizar recortes presupuestarios, limita el desarrollo de la Institución. La Universidad ha visto mermados sus presupuestos en diversas ocasiones, peligrando así sus planes de desarrollo y consolidación. Sin embargo, y esto determina en gran medida el rechazo del planteamiento de una presunción de sumisión respecto del entorno, la Institución no ha aceptado estas decisiones, luchando activamente, con energía, al objeto de hacer prevalecer sus objetivos sobre estas presiones externas.

McClure (1989) hace depender la categorización de la presunción «naturaleza de la relación con el entorno» de la actitud que adopta una universidad ante los poderes públicos, en este sentido afirma: "[...] mientras que la Facultad de Agricultura de la Universidad de West Indies se ha sometido a las decisiones de los poderes públicos externos, otras con más poder político [...] y una mayor tradición, han conseguido hacer prevalecer sus planteamientos sobre cualquier decisión o acuerdo que el gobierno tomara" (McClure, 1989:258).

Con respecto al poder e influencia que ejerce la Universidad sobre los poderes públicos, en particular, y sobre la sociedad canaria, en general, hemos constatado que existe un menor grado de convergencia en los planteamientos de los miembros del equipo de gobierno. Existe, por una parte, la creencia de que en la actualidad la Institución está ejerciendo cierto grado de influencia social, política, cultural y económica sobre la sociedad canaria y que, con el transcurso de los años, este fenómeno se incrementará (códigos 1 y 2 de ECON). No obstante, se produjeron tres manifestaciones contrarias que sostenían que la Universidad ciertamente tiene mucho prestigio y que las declaraciones de sus miembros son recibidas con admiración y respeto por parte de la sociedad canaria, pero que no ejercen una influencia real.

Finalmente, se analizaron aquellos aspectos que revelaban el grado de integración de la Universidad con la sociedad, al objeto de averiguar en qué medida la Institución extiende sus actividades a este colectivo (conferencias, coloquios, exposiciones, fomento del deporte, etc.), encontrándose nuevamente una dicotomía entre valores y presunciones. Los resultados mostraban un grado de acuerdo importante en torno a las presunciones de los miembros del equipo de gobierno: "Nuestra Universidad no se ha integrado en la comunidad", (código 7 de ECON). Sin embargo, también coincidieron al

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

reiterar que la Universidad ciertamente «debía» complementar sus actividades habituales con otras dirigidas a la sociedad (código 1 de la categoría ESUM).

McClure (1989) al analizar los estudios de Braithewite (1965) responsabiliza al gobierno de la falta de integración de la Universidad con la sociedad que la circunda, afirmando que los estados que han conseguido la independencia más recientemente no han mostrado realmente una preocupación por orientar a la universidad sobre el rol o función que debe desarrollar en la sociedad -Ej. el Gobierno Caribeño (McClure, 1989:258)-.

Como conclusión final podemos afirmar que la presunción «naturaleza de la relación con el entorno» puede ser calificada como de dominio moderado, aunque es necesario resaltar que el equipo de gobierno de la ULPGC posee unos claros valores que pretenden conducir esta relación financiera e intelectual hacia una orientación más armoniosa.

3.1.2. PRESUNCIÓN "NATURALEZA DEL TIEMPO".

¿Cuáles son los conceptos básicos sobre el tiempo, pasado, presente y futuro; monocrónico y policrónico? ¿Cómo se distribuye el espacio y la distancia? (Schein, 1988:97).

Los directivos de la ULPGC plantearon una presunción dual con referencia a la concepción pasado-presente-futuro del tiempo, al establecer una dicotomía entre la Universidad como colectivo o institución global, por una parte, y los miembros individuales, profesores y P.A.S., por otra. En primer lugar, y con respecto a la concepción de la Universidad como institución global, que responde en gran medida a las decisiones y opciones que los directivos determinan, perciben que existe una orientación hacia el presente, con cierta tendencia hacia el futuro. Además, consideran, como valor, que la planificación estratégica tiene una gran importancia para el desarrollo de la Universidad ya que implica la realización de un estudio del comportamiento futuro de las variables que afectan a la Institución (código 1 y 2 de la presunción «tiempo futuro» -TFUT-). Sin embargo, la Universidad no tiene un plan estratégico, esgrimiéndose como motivos la avalancha de problemas operativos diarios que se reciben como consecuencia del rápido desarrollo y escasa consolidación de la Universidad y la necesidad de darles respuestas rápidas, al objeto de no permitir que se paralice la actividad

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

docente-investigadora. En este sentido, uno de los entrevistados comentó: "nos pasamos el día apagando fuego".

Asimismo manifestaron que, aunque en todo ser humano existe cierta tendencia a comportarse en función de los hechos pasados, en esta Universidad, en los procesos de toma de decisiones, no se permite que el pasado condicione el devenir futuro de la misma, y expresan explícitamente que las decisiones se toman preferentemente en función de lo que se desea para el futuro (códigos 6 y 7 de TFUT y código 8 de TP.A.S.).

Por otra parte, como consecuencia de su relativa juventud, del rápido desarrollo interno, de las continuas decisiones que se adoptan para dar respuesta a los problemas emergentes y de la intención clara de que la Universidad evolucione, se afirma que esta Institución es innovadora, que está sometida a un continuo cambio e, incluso, también se le considera como vanguardista y progresista (códigos, 3, 4, 5 y 10 de TFUT).

Finalmente, existe acuerdo entre los entrevistados al señalar que en esta Universidad no existe una tradición simbólica arraigada que se manifieste en la existencia de héroes, ritos, ceremonias, etc.. Sin embargo, discrepan enormemente sobre la importancia que se debe conceder a los mismos y si, en el futuro, deben ser fomentados o no en la Institución (códigos 8 y 9 de TFUT y códigos 6 y 7 de TP.A.S.). Este planteamiento se aleja de los fundamentos básicos de los mecanismos de construcción normales de la cultura, que se caracterizan por depender en gran medida del deseo de rememorar el pasado. Sin embargo, los directivos de la Universidad muestran cierta preferencia por el presente, con atención consciente y decidida hacia el futuro.

En segundo lugar, y tomando como referencia o unidad de análisis a los miembros de la comunidad universitaria de forma individualizada, existe una presunción muy diferente. La mayoría de los entrevistados consideran que no existen personas innovadoras dentro de la institución que planteen modelos alternativos o nuevas formas de afrontar la realidad, más aún, sostienen que incluso son determinados sectores del profesorado y del P.A.S. los que impiden el desarrollo e implantación de los cambios propuestos (códigos 2, 3, 4 y 5 de TP.A.S.). Se considera pues, que la orientación de este colectivo, con respecto a la presunción tiempo, se inclina hacia el pasado.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Con respecto a la dimensión policrónica/monocrónica del tiempo y la concepción del espacio que lleva aparejada, se considera que en el círculo universitario no funciona el establecimiento de horarios rígidos para la realización del trabajo y se considera el período de tiempo como algo en el que se pueden realizar simultáneamente varias tareas; como consecuencia, podemos afirmar que se mantiene una concepción policrónica del tiempo. Con respecto al espacio, tampoco existe convergencia de criterios, sosteniéndose que en función de la tarea que esté realizando el profesor, consultas/discusión o reflexión/redacción de trabajos, éste debe disponer de un área de trabajo común o individual, respectivamente (códigos 1 a 4 de TPOL y código 1 de TMON).

3.1.3. PRESUNCIÓN «NATURALEZA HUMANA».

"¿Qué es lo que se considera ser humano y qué atributos se consideran intrínsecos o fundamentales? ¿La naturaleza humana es buena, mala o neutra?" (Schein, 1988:97).

En las reflexiones y comentarios que se realizaron respecto a esta presunción en cada una de las entrevistas, se expresaban ideas claramente contradictorias, a pesar de los esfuerzos del entrevistador por reconducir las conversaciones y obtener información que no resultara prácticamente imposible de descifrar. En primer lugar, existe una idea clara entre los miembros del equipo de gobierno de la Universidad: las razones por las que desarrollan su vida profesional en esta organización radican en su vocación, la autonomía de que disponen, el prestigio social que les concede, la autoestima que consiguen y, en general, por la propia naturaleza creativa del trabajo. Este colectivo considera que está mal retribuido, pero no conceden a este aspecto mayor importancia ya que realizan su trabajo realmente por vocación (códigos 3 a 5, 7 y 8 de NHY). En relación a la motivación que los inclina al trabajo, por tanto, la visión que los miembros del equipo de gobierno tienen de sí mismos es positiva, al considerar que ellos poseen una motivación especial e ideológica para trabajar en la Universidad y la fundamentan en el reto que supone desempeñar sus cargos en una universidad en crecimiento. En este sentido un entrevistado afirma: "Para nosotros supone un reto construir una nueva universidad".

Asimismo, consideran que existe ilusión y afán de superación tanto en ellos como en el resto de la comunidad universitaria, por lo que se fomenta todo tipo de iniciativa y se considera no operativo la realización de un control de la actividad de los docentes e investigadores (códigos 1, 2 y 9 de NHY).

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Todos estos aspectos podrían conducirnos a establecer que los directivos de la Universidad mantienen una presunción «positiva» de la naturaleza humana y, en consecuencia, se dirige conforme a los parámetros de la Teoría Y. Sin embargo, esto no puede establecerse sin matices dado que también se produjeron importantes declaraciones que conducen indudablemente los resultados al extremo opuesto. En este sentido, se produjo una total unanimidad en torno a la sensación de que un importante colectivo de la comunidad universitaria no asumía sus responsabilidades: once afirmaciones reiteraban la idea de que existen sectores que, para que trabajen es necesario «empujarlos», dos denunciaban la escasa participación en los órganos colegiados, tres testimonios reprochaban a los cargos intermedios la no asunción de sus responsabilidades y todos señalaron que existían muchas personas desmotivadas por el bajo nivel retributivo (códigos 1 a 4 de NHX).

Asimismo, señalaron también unánimemente que tanto el P.A.S. como los profesores jóvenes disponían de escasos motivos ideológicos para trabajar y que su razón principal radicaba en la necesidad de consolidar sus puestos de trabajo. Señalaban también que el problema fundamental que tenía la Universidad es que no se realizaba un control o evaluación de la actividad que realizaban sus miembros (códigos 5 y 6 de NHX).

Por último, y como evaluación final de esta presunción, podemos concluir que los dirigentes de la ULPGC gestionan la Institución de acuerdo a los principios establecidos por la Teoría Y, pero manifiestan sus dudas sobre la idoneidad de los mismos con respecto a la comunidad universitaria, ya que consideran que la presunción naturaleza humana, en este colectivo, muestra una tendencia a ser «negativa», asumiendo como valor, por tanto, que la dirección de la Universidad debería introducir algunos aspectos de dirección propios de la Teoría X, tales como el ejercicio de controles formales.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

3.1.4. PRESUNCIÓN «NATURALEZA DE LA ACTIVIDAD HUMANA».

"¿Qué actitud conviene a los seres humanos con arreglo a las mencionadas presunciones acerca de la realidad, el entorno y la naturaleza humana: ser activos, pasivos,[...]?" (Schein, 1988:97).

Los planteamientos encontrados en todas las afirmaciones realizadas por los entrevistados revelan, también en esta ocasión, la dicotomía existente, bajo la óptica de los dirigentes, entre las presunciones que mantienen sobre sus comportamientos y actitudes y las que mantienen respecto al resto de la comunidad universitaria. En efecto, por un lado, dentro de la orientación activa de la presunción «naturaleza de la actividad humana», encontramos una serie de afirmaciones que hacen sistemáticamente referencia a la actitud de los dirigentes hacia el trabajo. Por otro lado, la orientación pasiva de esta misma presunción está conformada por todas aquellas afirmaciones que acentúan o se refieren al comportamiento de determinados colectivos pertenecientes al resto de la comunidad universitaria.

Los directivos de la Universidad, pues, creen en la acción, consideran que nunca están satisfechos con su actividad, persistiendo siempre la idea de que se puede hacer «un poco más» al objeto de conseguir que la Institución desarrolle su misión. Reconocen explícitamente que trabajan de forma hiperactiva y que resuelven con rapidez tanto los temas relacionados con la gestión diaria como los de naturaleza más estratégica y política. Asimismo, expresan la lentitud que caracteriza a sus decisiones en materia económica, aspecto éste que depende en gran medida de las instancias políticas, como ya se ha mencionado anteriormente (códigos 1, 3 y 5 de AACT).

En cuanto al resto de la comunidad universitaria, sin embargo, conciben que existen desequilibrios importantes en cuanto al nivel de actividad, considerándose que, al tiempo que determinados individuos trabajan muchísimo, otros realmente están muy estancados. Al primer colectivo se le hace coincidir con los miembros que desean consolidar determinados puestos (titularidades fundamentalmente) y con los más jóvenes, incorporados recientemente (código 2 de AP.A.S.). McClure (1989:261) encontró resultados similares en su trabajo y los explicaba afirmando que "en la universidad [...] los individuos creen en la acción cuando ésta conduce a su propia promoción [...] en términos de procesos que construyen poder y estatus".

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Finalmente, cuando los entrevistados fueron invitados por la investigadora a realizar juicios globales sobre el nivel de actividad en la comunidad universitaria, coincidieron en afirmar que es mayoritario el número de personas que no se esfuerzan y no se dedican a su trabajo con la intensidad necesaria (códigos 1, 3 y 4 de AP.A.S.). Incluso manifestaron que las decisiones que ellos adoptan con relativa agilidad se "empantanan en una maraña", posponiéndose su ejecución más de lo necesario en el tiempo; ejecución que, en algunos casos, incluso no llega a producirse jamás. Como conclusión final, podemos afirmar que existe una orientación activa en cuanto a la naturaleza del trabajo de los dirigentes y tendente a la pasividad en cuanto a la naturaleza del trabajo del resto de los miembros de la comunidad universitaria -profesorado y P.A.S.-.

3.1.5. PRESUNCIÓN «NATURALEZA DE LAS RELACIONES HUMANAS».

¿Cuál se estima que es la forma «adecuada» de establecer la relación entre las personas y de distribuir el poder y manifestar el amor? ¿La vida es cooperativa o competitiva; individualista o asociativa [...]? (Schein, 1988:97).

La información obtenida en las entrevistas realizadas a los dirigentes revela que en esta Universidad no existe una jerarquía perfectamente establecida que imponga «de arriba a abajo» unos cauces estrictos de participación y que genere permanentemente órdenes, normas y consejos que deban ser asumidos y seguidos sin discusión (códigos 1 a 3 de ORC). Al contrario, tanto el rector como los vicerrectores practican una política de «puertas abiertas», recibiendo a cualquier miembro de la comunidad universitaria que desee comentarles los problemas cotidianos a que se enfrentan, los éxitos logrados en su trabajo, etc. A pesar de que cualquier persona puede dirigirse a quien quiera para comentar un problema o discutir cualquier aspecto de su trabajo, como ya se ha indicado, la comunidad universitaria utiliza esta vía sólo en un número limitado de ocasiones, sin abusar de ella, respetando normalmente los canales existentes para hacer llegar las reclamaciones y sugerencias (códigos 1 a 4 de ORC y código 2 de ORL).

Asimismo, se considera que existen cauces suficientes (consejos de departamentos, juntas de escuela y facultad, juntas de gobierno y claustros universitarios) a través de los cuales cualquier miembro puede participar en la toma de decisiones. No obstante, algunos participantes mostraron su

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

preocupación al considerar que, en ocasiones, las reuniones están preparadas de antemano para conducir el debate por los derroteros que interesan a los cargos intermedios, lo que limita la posibilidad teórica de influir realmente en la toma de decisiones; adicionalmente, expresan que no existen grupos internos organizados que, de forma seria, presenten alternativas (códigos 5, 7 y 8 de ORC y códigos 3 a 5 de ORL). Por todo ello, la capacidad de participación «teórica» en la toma de decisiones queda realmente «mermada».

Por otra parte, a pesar de negar expresamente la existencia de una jerarquía clara, algunos entrevistados manifiestan que los espacios físicos se distribuyen en función de las categorías jerárquicas de los miembros, de tal forma que los cargos intermedios y altos disponen en su mayoría de despachos individuales, mejor dotados y equipados que los del resto de los miembros de la comunidad universitaria (código 7 de ORL).

Con respecto al grado de cooperación entre los universitarios, es necesario señalar que los dirigentes de esta Universidad consideran que existe gran individualismo y competitividad entre compañeros (código 1 de ORL). En este sentido, McClure (1989) sostiene que los miembros de una comunidad universitaria en ocasiones cooperan y en otras compiten, pero que la cultura de la universidad normalmente es muy individualista, y que sólo se producen esfuerzos por cooperar y colaborar cuando de esa colaboración se produce un beneficio mutuo para los participantes. Existe, por tanto, muy poco altruismo en la vida universitaria, siendo este hecho claramente identificado por los miembros del equipo de gobierno de la ULPGC que manifestaron catorce afirmaciones en este sentido, entre las que citamos: "El mayor incentivo que tienen los miembros de esta Universidad es progresar individualmente", "Es difícil encontrar grupos en el que el trabajo colectivo funcione bien", "Los universitarios son individualistas", etc.

Finalmente, y con respecto a la relación afectiva que se produce entre los miembros de la comunidad universitaria, es necesario señalar que no existe coincidencia en las consideraciones del equipo de gobierno. En este sentido, algunos sostienen que es preferible -idea expresada como valor, lo que «debería ser», a diferencia de lo que «realmente es»- que no existan relaciones personales; no obstante, la práctica real es que se fomentan las relaciones amistosas. Por otra parte, se considera que existen fricciones en las relaciones entre determinados colectivos -profesores/P.A.S., titulares de escuela/facultad, etc.-, a nivel individual, sin embargo, las relaciones están marcadas por la cordialidad entre compañeros (códigos 1 a 4 de RVP y 1 y 2 de RVE).

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Como conclusión final, pues, podemos sostener que la presunción «naturaleza de las relaciones humanas» posee una orientación clara hacia un estilo democrático -con las limitaciones propias de un modelo de este tipo-, caracterizado por existir cauces y canales para la participación de todos los miembros, pero donde se dan luchas activas para conseguir y acumular poder e incluso para «conducir» las opiniones de los votantes hacia los planteamientos de los cargos. Asimismo, existe un gran individualismo y unas cuestionables relaciones afectivas.

3.1.6. EL MODELO CULTURAL DEL EQUIPO DIRIGENTE.

Una vez finalizado el análisis individualizado de cada una de las presunciones de la cultura de la ULPGC, es necesario realizar un análisis global que permita interrelacionar los resultados parciales que se han obtenido para cada una de ellas. Esta tarea es fundamental, ya que es necesario encontrar el esquema que articula las distintas presunciones subyacentes de un grupo, en base al cual sus miembros perciben, conciben, sienten y juzgan las situaciones y las relaciones. En este sentido, Schein (1988:119) afirma: "A menos que busquemos el esquema entre las distintas presunciones subyacentes [...] no podemos proclamar que hemos logrado describir o entender la cultura del grupo".

Al objeto de facilitar la comprensión de este análisis final, en la tabla 3.1 se presentan los resultados parciales del análisis realizado para cada una de las distintas presunciones subyacentes de la cultura de la ULPGC.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

TABLA 3.1. PERFIL CULTURAL DE LA ULPGC: VISIÓN DEL EQUIPO DIRIGENTE

Fuente: Elaboración propia

PRESUNCIÓN	CATEGORÍA	
	Cultura de la cabeza	Cultura de los pies
Relación con el entorno	Dominio moderado	----------
Relación con el tiempo	Presente-futuro	Pasado moderado
Naturaleza humana	Positiva	Tiende a negativa
Naturaleza de la actividad humana	Activa	Tiende a pasiva
Naturaleza de las relaciones humanas	Democrática-competitiva	----------

Como primera conclusión debemos destacar que los miembros del equipo de gobierno de la ULPGC consideran que existen dos subculturas distintas en esta institución, la primera se corresponde con la que hemos denominado «cultura de la cabeza» y la segunda con la «cultura de los pies». Estas dos subculturas difieren en tres de las cinco presunciones culturales -naturaleza del tiempo, humana y de la actividad-, considerándose que la cultura de la cabeza es más agresiva y dinámica que la cultura de los pies. Con respecto a la primera -cultura de la cabeza- cabe destacar la existencia de una coherencia casi total entre las orientaciones de cada una de sus presunciones.

La relación de la Institución con el entorno es catalogada de «dominio moderado» -"propio de la tradición occidental" (Schein, 1988:99)- por lo que se considera que éste puede ser controlado. La Institución no acepta un cierto fatalismo o destino frente al que sólo cabe una actitud de espera, sino que, por el contrario, esta relación con el entorno exige una orientación hacia la actividad, centrada en la eficacia, en la resolución de problemas, en el establecimiento de un espíritu de lucha entre los miembros que conduzca a una actitud permanente de *Can Do*[1].

[1] «Puedes hacerlo». Expresión de moda en la Segunda Guerra Mundial utilizada por Schein (1988:111) para reflejar el impulso hacia la acción en la presunción sobre la naturaleza de la actividad humana.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Como consecuencia de esta orientación hacia la acción en un intento de sobrevivir y crecer en el entorno, se adopta una actitud práctica frente a la naturaleza del tiempo, reflejada en este modelo cultural por la tendencia hacia el presente, a la resolución actual de problemas, a la toma de decisiones en consonancia con la situación actual, y ligeras consideraciones hacia el futuro únicamente en la medida que las decisiones de hoy puedan vincularse a situaciones futuras más prósperas y sosegadas, pero con una intención consciente de impedir que el peso del pasado y la tradición asfixien el desarrollo futuro de la Institución.

Asimismo, si se entiende que el entorno puede ser controlado y que los problemas se resuelven a través del esfuerzo de los individuos, orientados a la acción, es necesario que exista una presunción sobre la naturaleza humana tendente a la consideración de la perfectibilidad y bondad de los humanos, que conciba a los individuos como la fuente esencial de ideas y creatividad, automotivados, orientados al trabajo por su propia vocación, siendo necesario, por tanto, el establecimiento del clima adecuado para fomentar la creatividad en aras del progreso (Teoría Y), tal y como sucede entre los dirigentes.

Finalmente, y en concordancia con los planteamientos anteriores, sería necesario la existencia de un estilo lineal basado en la competitividad que determine la distribución del poder y el grado de colaboración. La aceptación de un estilo democrático basado en el consenso iría en detrimento de la agilidad y rapidez que se exige en una cultura dinámica de estas características. Sin embargo, la presunción «naturaleza de las relaciones humanas», identificada en su faceta de distribución de poder, no está adecuadamente integrada dentro del modelo cultural expresado en los párrafos anteriores, ya que se muestra democrática. En su faceta de colaboración y apoyo, no obstante, al presentarse como una cultura con marcado acento individualista, obedece al esquema general planteado, dado que fomenta el esfuerzo, el trabajo y la creatividad individual en pro de la consecución de los objetivos organizativos.

En segundo lugar, y con respecto a la «cultura de los pies», se observan mayores incongruencias entre las distintas presunciones, no obstante, dado que ésta es la visión del equipo dirigente y puede no responder a la cultura real de este colectivo -percibida por los propios miembros de la comunidad universitaria-, pospondremos la discusión del citado modelo, que se realizará una vez planteadas las conclusiones sobre la visión del resto de los universitarios respecto a las presunciones culturales.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

3.2. IDENTIFICACIÓN Y EXPLICACIÓN DE LOS FACTORES DETERMINANTES DE LA CULTURA: LA VISIÓN DE LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA.

Dado los riesgos que comporta extrapolar a todo un colectivo los resultados obtenidos a través de una técnica cualitativa aplicada a un número reducido de personas, se formuló un cuestionario, a partir de la información facilitada por los dirigentes en las entrevistas en profundidad, que permitiera contrastar la veracidad de las presunciones encontradas en relación a las percepciones de los miembros de la comunidad universitaria -«cultura de los pies»-. A partir de esta nueva información, procederemos a realizar un análisis de la concepción que posee la comunidad universitaria sobre su propia cultura, revelando así sus presunciones culturales. Por otra parte, y en relación a los resultados expuestos en el apartado anterior, se contrasta dicho análisis con la visión que mantiene el equipo de gobierno sobre la cultura de la base.

Dado el elevado número de variables que conformaban el cuestionario en el que se fundamentó el estudio del modelo cultural de los miembros de la comunidad universitaria y, consecuentemente, la dificultad que entrañaba su análisis e interpretación, en la presente investigación se realizó un análisis factorial de componentes principales, con rotación varimax, al objeto de determinar las variables compuestas que explican o determinan el comportamiento de las distintas presunciones culturales básicas. Este análisis se aplicó a cada grupo de items, incluidos en el cuestionario, que se correspondían con cada una de las cinco presunciones culturales básicas tal y como han sido propuestas en el capítulo uno del presente trabajo. Como resultado, se obtuvieron 14 variables compuestas, tres para cada una de las presunciones culturales «naturaleza humana», «relaciones humanas», «actividad humana» y «relación con el tiempo», y dos para la presunción «entorno», que son analizadas en los subapartados siguientes conjuntamente con los resultados globales que se desprenden de los mismos.

No obstante, es necesario señalar que esta información debe ser estudiada con cierta cautela, ya que únicamente supone una primera aproximación «exploratoria» al conocimiento de la verdadera cultura de la comunidad universitaria. En efecto, como ya se ha señalado en capítulos anteriores, dado que es inviable el supuesto de la existencia de una cultura unitaria en el seno de una organización -sobre

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

todo si ésta es de tamaño medio o grande-, cualquier consideración de los datos globales conduce al conocimiento de valores «medios», tendentes a posiciones centrales que encubren, en gran medida, la verdadera naturaleza de la cultura estudiada.

Este fenómeno puede contrastarse en la tabla 3.2, donde se muestran los valores medios de cada factor así como la desviación típica. Como puede observarse, todas las medias de los factores tiende a posiciones centrales, en torno a cinco. Sin embargo, se producen altas desviaciones típicas, lo que refleja la heterogeneidad en las respuestas de los participantes.

TABLA 3.2. DESCRIPTIVOS DE LAS PUNTUACIONES DE LOS FACTORES

Fuente: Elaboración propia

VAR.	MEDIA	DESV.	FACTORES
ENT1	5.01	2.23	Influencia en el entorno
ENT2	5.02	2.28	Integración en el entorno
TIE1	5.10	2.30	Pasado-miembros
TIE2	5.05	2.30	Futuro-institución
TIE3	5.01	2.39	Arraigo institucional
NAT1	5.10	2.26	Autorrealización
NAT2	5.02	2.32	Seguridad
NAT3	4.98	2.43	Retribución
ACT1	4.96	2.33	Pasividad
ACT2	5.03	2.28	Dinamismo ejecutivo
ACT3	5.02	2.26	Dinamismo de la base
ORT1	4.98	2.31	Estructura
ORT2	5.03	2.23	Colaboración
ORT3	4.96	2.31	Relaciones personales

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Por ello, advertimos nuevamente sobre la cautela con que deben considerarse las conclusiones que aportemos en este apartado respecto a la orientación global o media de las presunciones estudiadas. En las líneas siguientes, procederemos a realizar una somera descripción de las mismas tomando como base las **frecuencias** de las puntuaciones del factor para cada miembro, apoyadas por las frecuencias de las repuestas dadas a las cuestiones que integran cada una de las mismas, que ofrecen una información de fácil interpretación.

3.2.1. PRESUNCIÓN «NATURALEZA DE LA RELACIÓN CON EL ENTORNO».

Esta presunción recoge la visión que tiene el grupo sobre la relación que mantiene con su entorno, determinando si se considera capaz de dominarlo y cambiarlo, si asume que debe coexistir y estar en armonía con él o si considera que debe someterse a sus dictados. Estos aspectos, que fueron abordados con las diez primeras preguntas del cuestionario, se agregaron en dos dimensiones que explicaban el comportamiento de la citada presunción.

La primera fue denominada **«influencia en el entorno»** ya que valora las apreciaciones y manifestaciones de esta naturaleza que la Universidad realiza, y que tienen repercusiones en el comportamiento o toma de decisiones que se realizan en el entorno. La segunda aborda los aspectos relacionados con el grado de integración de la Institución con el entorno, reflejados en la existencia de vínculos vía comunidades de vecinos, programas sociales de naturaleza deportiva, cultural, etc., por lo que fue denominado factor **«integración en el entorno»**.

Aproximadamente un 60 por ciento de los encuestados expresan su acuerdo con las variables que integran el primer factor, manifestando que, en la actualidad, la Universidad está ejerciendo un poder significativo en materia social, política, cultural y económica sobre la sociedad canaria. En cuanto al segundo factor, integración o relación con la sociedad, un 64,5 por ciento de los encuestados manifiestan estar en desacuerdo, al considerar que esta Universidad no ha desarrollado programas sociales, deportivos, etc. dirigidos a la sociedad canaria y que no se producen contactos con colectivos externos al objeto de intercambiar opiniones y recoger información sobre las necesidades y demandas de la sociedad.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Estos porcentajes manifiestan que existe una tendencia global hacia la consideración de que la Universidad ejerce influencia en su comunidad, existiendo dudas considerables sobre su integración o colaboración con la misma. Como consecuencia, concluimos que la orientación de la presunción «naturaleza de la relación con el entorno» tiende hacia el área de dominio o control, coincidiendo así con la presunción revelada por los dirigentes de la Universidad.

3.2.2. PRESUNCIÓN «NATURALEZA DE LA RELACIÓN CON EL TIEMPO».

Esta presunción analiza la concepción que tienen los miembros de una organización sobre la dimensión temporal, en relación a la orientación que manifiestan hacia el pasado, el presente o el futuro, así como a la consideración de la misma como monocrónica o policrónica. Dado que los aspectos relacionados con la concepción monocrónica/policrónica fueron considerados como de menor importancia relativa frente a la concepción futuro/pasado, su estudio se abordó mediante dos únicas preguntas. Estas cuestiones no fueron incluidas en un análisis factorial conjunto -con las preguntas que abordaban la dimensión pasado/presente/futuro-, dado que investigaban aspectos de un mismo fenómeno diferenciados a priori. Asimismo, en las líneas siguientes tampoco se profundizará en sus resultados ya que existía un notable acuerdo en torno a la orientación policrónica de las presunciones. El análisis factorial fue realizado, pues, sobre las cuestiones 45 a 53 y produjo como resultado tres componentes principales.

El primer factor fue denominado factor «**pasado-miembros**» dado que hacía referencia a la escasa preocupación de los miembros de la comunidad universitaria por conocer y asimilar nuevas tecnologías y conocimientos, a mantenerse actualizados y a la preferencia por continuar actuando conforme a viejas formas y rutinas. El segundo factor fue denominado factor «**futuro-institución**», reflejando el carácter vanguardista de la Universidad, el fomento de la creatividad, las nuevas formas de hacer las cosas y el cambio profundo que vive la Institución. Finalmente, surgió una tercera dimensión que hacía referencia al grado de vivencia o asimilación de actos tradicionales de carácter simbólico, que fue denominada como factor de «**arraigo institucional**».

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Con respecto al primer factor, se observa que existe una cierta tendencia a considerar que el profesorado y el P.A.S. están anquilosados en el pasado, vinculando las formas de realización de las distintas actividades a antiguos esquemas, cuyo uso pretende postergarse en el tiempo. No obstante, existe un colectivo importante de miembros que considera que este fenómeno no se produce en la Universidad, por lo que es necesario mantener una actitud escéptica hasta conocer los resultados del estudio posterior de las subculturas, que revelará qué colectivos apoyan cada planteamiento.

El segundo factor, «futuro-institución», es apoyado por una amplia mayoría de la comunidad universitaria, que considera que realmente esta Universidad es vanguardista y progresista, fomentando la creatividad y las nuevas ideas y que está sometiéndose a cambios profundos para adaptarse a las nuevas circunstancias a que hace frente.

Las variables 46 y 49 ofrecían una información adicional importante. En primer lugar, revelaban que la comunidad universitaria consideraba que se hacía un esfuerzo consciente para que la experiencia pasada no se convirtiera en un límite para la toma de decisiones y, en segundo lugar, reflejaban que el estrés que suponía la resolución de los problemas operativos diarios impedían la consideración y estudio del futuro con garantías, avalando la tesis de exclusión del pasado y consideración moderada del futuro, planteada por los dirigentes de la Universidad.

Finalmente, y con respecto al factor «arraigo institucional», se observa que una mayoría de los miembros de la comunidad universitaria consideran que los actos simbólicos no están consolidados y que, en realidad, los universitarios no los viven profundamente.

La presunción naturaleza del tiempo se revela, en definitiva, con dos orientaciones; una primera poco clara sobre la concepción del mismo por parte de la comunidad universitaria y otra, más consensuada, en la que se considera que efectivamente la Universidad, como colectivo global, está orientada hacia el presente con buenas dosis de actitudes hacia el cambio y cierta preocupación por el futuro.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

3.2.3. PRESUNCIÓN «NATURALEZA HUMANA».

El análisis factorial realizado reveló la existencia de tres variables explicativas de esta presunción cultural, reduciendo así el número de variables individuales inicialmente incluidas en el cuestionario en relación a la citada presunción (preguntas 11 a 21). El primer factor explica los aspectos relacionados con la valoración o importancia asociada a la creatividad del trabajo que se desarrolla, la autonomía e independencia de que se dispone para su realización, el prestigio y grado de realización que se obtiene con el mismo, la vocación con que se desempeña, etc. y fue denominado factor «**autorrealización**». La segunda variable compuesta fue denominada factor «**seguridad**» ya que vinculaba los motivos que fundamentaban la relación de los miembros con la Universidad, en general, y el desarrollo de la actividad productiva, en particular, a la necesidad de disponer de un puesto de trabajo, el deseo de consolidarlo, etc. El tercer y último factor explicaba aún una parte considerable de la varianza (17%), recogiendo los aspectos relacionados con la retribución económica, siendo interpretado como el deseo de los universitarios de obtener un reconocimiento material o económico de la labor que desempeñan, por lo que fue denominado factor «**retribución**».

Schein (1988:110) comentando los estudios de Argyris de 1964 sostiene que "los empleados que se motivan por la autorrealización exigen ser desafiados y que se les proporcione un trabajo interesante para poder autoconfirmarse, así como contar con los medios adecuados para el total aprovechamiento de su capacidad". Consecuentemente, esto permite establecer un vínculo entre la «bondad versus maldad» de la naturaleza humana y el estilo de dirección preferente.

En efecto, como ya se ha señalado en el capítulo uno del presente trabajo, McGregor (1960) sostiene que las personas de la Teoría Y se hallan esencialmente automotivadas, por lo que necesitan ser estimuladas y orientadas, pero no controladas. Sin embargo, la presunción de la Teoría X se basa en que los individuos se caracterizan por ser «animales deseosos» y que tan pronto como sus necesidades estén satisfechas aparecen otras en su lugar, continuando este proceso desde su nacimiento hasta la muerte, trabajando y desarrollando actividades en la empresa únicamente por su propio interés económico.

Los factores resultantes del análisis de componentes principales se presentan, pues, muy útiles para los fines de esta investigación, ya que permiten establecer en qué medida los miembros de la comunidad universitaria se motivan por aspectos económicos-racionales (negativo) versus vocacionales

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

(positivo), permitiendo así establecer la orientación de la presunción «naturaleza humana» dentro de los límites propuestos por Schein (1988).

Los resultados indican que se ha producido un apoyo considerable al primer y tercer factor, rechazándose, mayoritariamente, el segundo. En efecto, la mayoría de los encuestados manifiestan trabajar por vocación, porque realmente les atrae la naturaleza creativa del trabajo, por la autonomía e independencia de que disponen y por el prestigio y reconocimiento social que les confiere, rechazando, en su mayor parte, los argumentos de necesidad de disponer o consolidar el puesto como razones de su elección. Sin embargo, manifiestan que el nivel retributivo es insuficiente, dado que no se equipara a la naturaleza de la actividad que realizan, y se sienten desmotivados por ello. Se cree, en definitiva, que la naturaleza humana es «moderadamente positiva», así como que existe una «idoneidad» en las concepciones de los miembros de la universidad para establecer un sistema de dirección bajo la Teoría Y.

Por otra parte, el análisis de la frecuencia de la variable 21 establece que los universitarios consideran que son dirigidos bajo estos planteamientos, al revelar que un 65,5 por ciento de los encuestados manifiesta estar motivados debido a que disponen de líneas de trabajo bien definidas y dirigidas que les supone un constante reto y desafío. Sin embargo, a pesar de este expreso reconocimiento de la motivación que sienten por su trabajo, un 64 por ciento de los encuestados expresan su frustración al considerar que no existen perspectivas de desarrollo profesional en esta Universidad.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

3.2.4. PRESUNCIÓN «NATURALEZA DE LA ACTIVIDAD HUMANA».

Esta presunción refleja la medida o grado en que los miembros de una organización están orientados al trabajo y la importancia y dedicación que conceden al mismo en relación a la familia u otros intereses personales. Los aspectos relacionados con estas ideas fueron formulados en las preguntas 35 a 44 y, tras ser sometidas al análisis factorial de componentes principales, quedaron reducidas a tres variables compuestas.

La primera variable reflejaba aspectos relacionados con la escasa eficacia en el desarrollo del trabajo, el poco aprovechamiento de los medios materiales dispuestos para desempeñar el mismo y, en general,

la falta de dedicación de tiempo al trabajo. Esta variable, en consecuencia, fue denominada factor «**pasividad**». El segundo factor o variable incluía cuestiones que abordaban el nivel dinámico de los cargos y la agilidad que mostraban en los procesos de toma de decisiones que a ellos competía, por lo que fue denominado factor «**dinamismo ejecutivo**». Por último, un tercer factor reflejaba el importante grado de esfuerzo que los miembros de la comunidad universitaria dedicaban a su trabajo y, por tanto, en línea con el factor anterior, fue etiquetado como factor «**dinamismo de la base**».

Esta presunción resulta muy controvertida dado que se cuestiona la actitud que los miembros de la comunidad universitaria posenn respecto al trabajo, existiendo el riesgo de tender, sistemáticamente, a estar de acuerdo con las afirmaciones que acentúan el nivel de actividad y a rechazar las que lo niegan.

Los resultados han sido sorprendentes dado que existe una clara tendencia a apoyar el factor pasividad, al considerarse que no se dedica al trabajo el tiempo y esfuerzo necesario, rechazándose, sin embargo, la afirmación de que existe falta de preocupación por la labor que se desempeña. Al mismo tiempo, se constata la existencia de un porcentaje superior de individuos que consideran que el dinamismo y nivel de actividad que se observa en los cargos es superior al del resto de la comunidad universitaria, mostrándose únicamente un 37 por ciento de los entrevistados a favor de la idea de que el dinamismo en los cargos se extiende al resto de los universitarios. Finalmente, podemos concluir señalando que se presenta una tendencia a considerar como ciertas las presunciones de los dirigentes a este respecto: existe una orientación hacia la actividad en los cargos y tendente a la pasividad en determinados colectivos de la comunidad universitaria.

3.2.5. PRESUNCIÓN «NATURALEZA DE LAS RELACIONES HUMANAS».

Esta presunción estudia la forma en que se relacionan los individuos para que el grupo funcione como tal, tratando los aspectos ligados al ambiente interno generado en el mismo como consecuencia de las políticas establecidas de descentralización, cooperación, comunicación, autoridad, etc.. El análisis factorial de componentes principales aplicado sobre las cuestiones que abordaban estos aspectos

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

(preguntas 22 a 34) proporcionó como resultado tres variables compuestas que reflejan las tres dimensiones explicativas de la presunción que nos ocupa.

El primer componente principal fue denominado factor **«estructura»** dado que representaba o explicaba las relaciones de poder, influencia y jerarquía establecidas en la estructura de la organización. Este factor permite conocer si en la organización se opera en base a una estructura jerárquica, democrática o colateral. El segundo componente principal abordaba aspectos relacionados con la colaboración y competencia con los compañeros en el desarrollo del trabajo cotidiano, lucha o interés en la consecución de objetivos exclusivamente individuales, etc., por lo que fue denominado factor **«colaboración»**. Finalmente, surgió un tercer factor que explicaba un 15 por ciento de la varianza y que fue denominado factor **«relaciones personales»**, ya que las variables que integraba hacían referencia a las relaciones de amistad entre los miembros de la organización.

El factor estructura revela unos resultados sorprendentes dado que presenta un porcentaje importante de individuos que consideran que no existe una participación en la toma de decisiones, al estimarse que no existen cauces suficientes para que se participe, por lo que es prácticamente imposible influir en las decisiones que se adoptan. Asimismo, se considera que, en cierta medida, sí se generan relaciones de «ordeno y mando» entre cargos y subordinados. McClure (1989) explica esta situación al sostener que a pesar de que en la Universidad no exista un respeto al estatus, al nivel jerárquico y al patronazgo, sí se manifiesta un cierto temor y respeto hacia ciertas posiciones, especialmente las que ocupan los catedráticos, aunque no desempeñen cargos directivos. Este fenómeno se produce debido al hecho de que el poder estriba en la posesión del conocimiento. La consecuencia principal de esta concepción es que los miembros de la Universidad están fundamentalmente orientados hacia su valor relativo dentro de la organización y no hacia la buena realización de la tarea o trabajo que desarrollan.

Con respecto al factor colaboración, existe cierta tendencia a considerar que en la Universidad sí se coopera, descartándose relativamente el planteamiento de la colaboración interesada, pero afirmándose, de forma contundente, que la Universidad progresivamente se está convirtiendo en un lugar cada vez más competitivo donde prevalece la individualidad antes que el compañerismo (sólo un 15 por ciento de los encuestados descartan este hecho).

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Finalmente, en relación al factor relaciones personales, es importante señalar la tendencia a considerar que no existen relaciones afectivas o amistosas consolidadas entre los miembros de la Universidad, circunscribiéndose las mismas, normalmente, al terreno profesional.

La presunción «naturaleza de las relaciones humanas» presenta, en consecuencia, una tendencia a la orientación claramente lineal, donde se produce el ejercicio del poder al margen de las consideraciones de los subordinados, estimulándose así luchas y competencias entre individuos al objeto de lograr mejores posiciones relativas, en un clima en el que no se fomentan las relaciones amistosas.

Como resumen final se presenta la tabla 3.3 que recoge las percepciones de la comunidad universitaria sobre las presunciones que determinan y afectan al colectivo de cargos, «cultura de la cabeza», y las que manifiestan con respecto a ellos mismos, «cultura de los pies».

TABLA 3.3. PERFIL CULTURAL DE LA ULPGC: VISIÓN DE LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA.

Fuente: Elaboración propia

PRESUNCIÓN	CATEGORÍA	
	Cultura de la cabeza	Cultura de los pies
Relación con el entorno	----------	Dominio moderado
Relación con el tiempo	Futuro	¿Tiende a pasado?
Naturaleza humana	----------	Moderadamente positiva
Naturaleza de la actividad humana	Activa	Tiende a pasiva
Naturaleza de las relaciones humanas	----------	Lineal-competitiva

Por último, reiteramos la necesidad de considerar esta información con enorme prudencia dado que en cualquiera de los factores analizados se encontró un número importante de individuos que apoyaban distintos valores extremos de las presunciones. Aquí se han mostrado las tendencias que

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

obedecen a porcentajes ligeramente superiores, pero consideramos erróneo, sin el estudio de información adicional, extrapolar estos resultados a todos los miembros de la comunidad universitaria.

En el apartado 3.4 del presente capítulo se analizarán de forma individualizada las diversas subculturas existentes en la comunidad universitaria, conformadas por grupos de individuos que tienen una visión lo más homogénea posible de las presunciones, pero que difieren significativamente de las concepciones de los otros grupos o subculturas. Esta clasificación de los individuos en función de su percepción de la cultura de la Universidad permitirá extraer, con mayor precisión, las presunciones culturales de esta institución; por tanto, pospondremos hasta ese momento el estudio de la coherencia interna de las distintas presunciones.

3.3. COMPARACIÓN DE RESULTADOS Y CONTRASTES DE HIPÓTESIS.

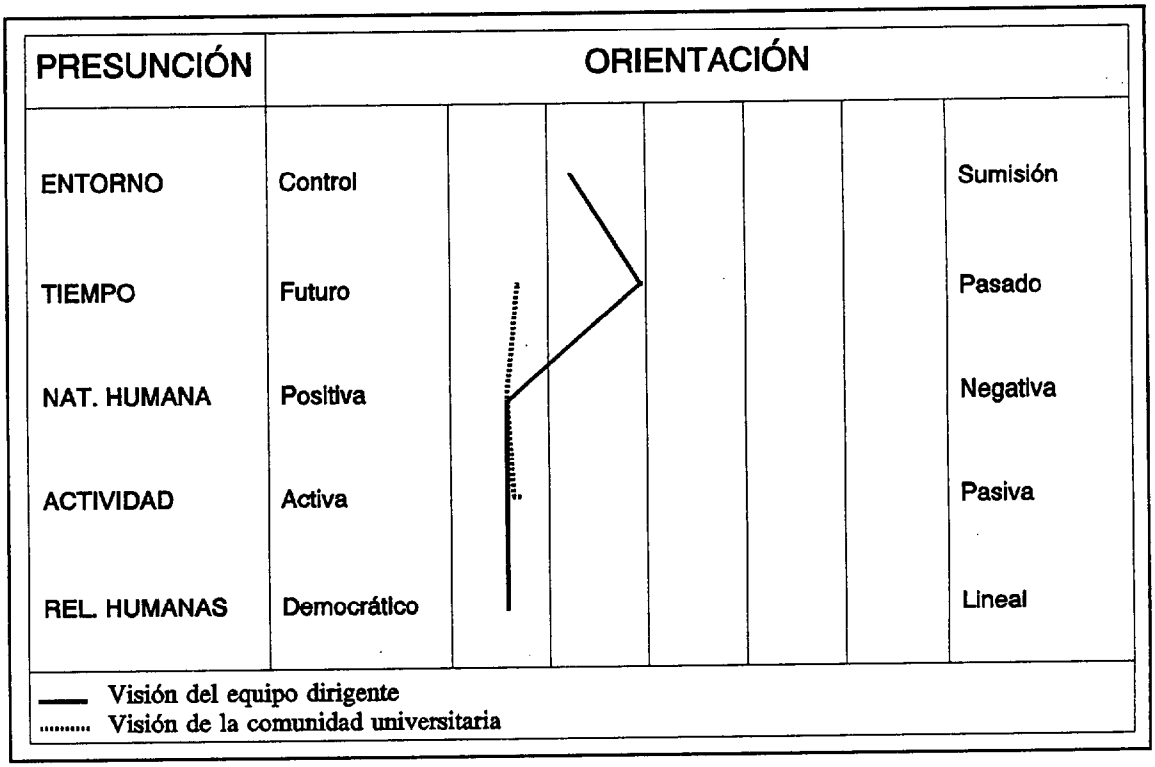
En el gráfico 3.1 se presentan los perfiles culturales del equipo de gobierno de la ULPGC, obtenidos a partir de la interpretación de la información discutida en los apartados anteriores. Esta presentación visual muestra la cuasi convergencia existente entre las presunciones culturales que mantienen los dirigentes y las que perciben de ellos el resto de la comunidad universitaria.

Con respecto a la «cultura de la cabeza», sólo se observa discrepancia en cuanto a la presunción «naturaleza de las relaciones humanas», considerada como democrática por parte de los dirigentes y como lineal por parte de la comunidad universitaria. Cabe destacar que éste era el único aspecto en el que considerábamos que existía incoherencia en el modelo cultural de los dirigentes. Estos resultados podrían inducirnos a considerar que si bien en la Universidad existen foros de discusión y toma de decisiones al amparo de lo que se establece en los Estatutos, en la práctica, muchas decisiones y acuerdos se adoptan fuera de estos ámbitos, por otros poderes informales establecidos. Por otra parte, el hecho de que la comunidad universitaria reconozca el nivel de actividad y la orientación hacia el futuro de sus directivos al mismo tiempo que manifiesta su tendencia a la pasividad y al pasado -este último tomado con reservas-, confiere una gran credibilidad a los resultados obtenidos, por cuanto supone una importante autocrítica.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

GRÁFICO 3.1. COMPARACIÓN DE LOS PERFILES CULTURALES DE LA «CULTURA DE LA CABEZA»

Fuente: Elaboración propia



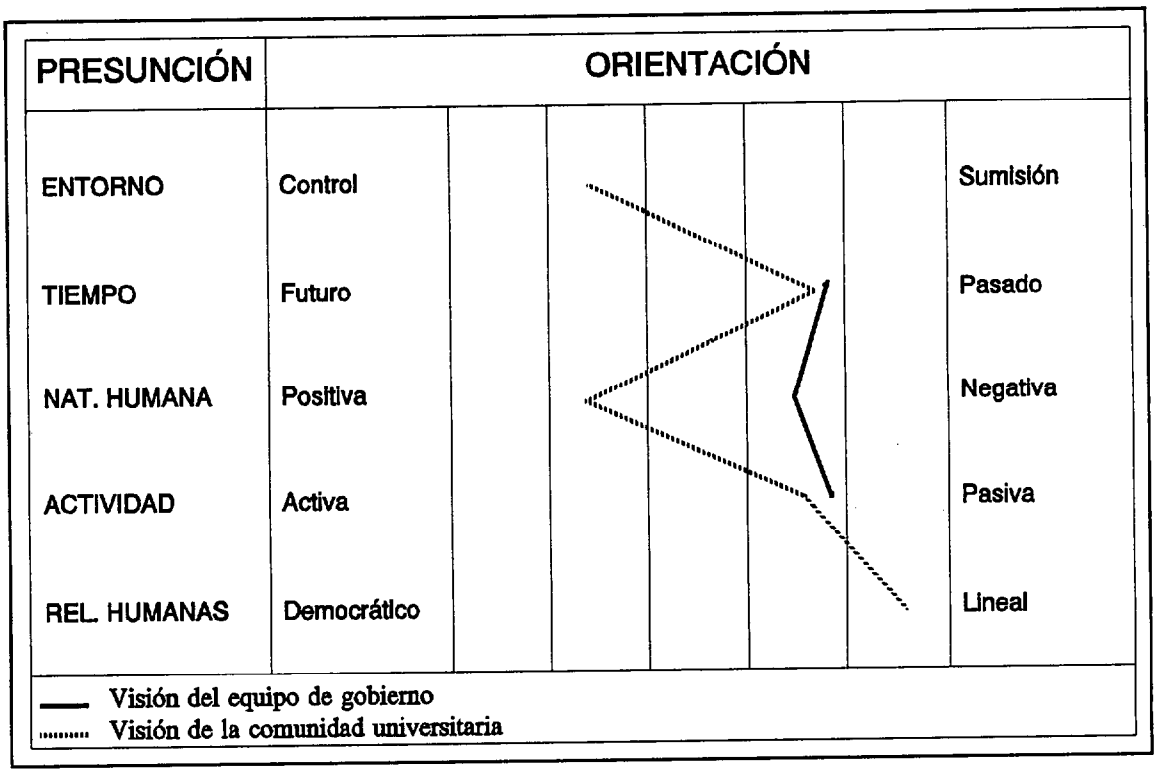
En segundo lugar, en el gráfico 3.2 se presentan los perfiles culturales del resto de la comunidad universitaria, revelados también a partir de la interpretación de la información discutida en los apartados anteriores. Con respecto a este modelo cultural se revela la existencia de un mayor desacuerdo entre las presunciones que mantienen los individuos de la base de la estructura universitaria y las que, sobre ellos, perciben los altos dirigentes.

Con respecto a la «cultura de los pies», se producen desviaciones entre las consideraciones de los afectados y de los dirigentes en dos presunciones que podrían ampliarse a tres. En primer lugar, y con respecto a la presunción «naturaleza de las relaciones humanas», la comunidad universitaria asume una orientación positiva, empañada únicamente por el enorme apoyo dado al factor reconocimiento económico. Sin embargo, los dirigentes no consideran que los individuos estén automotivados, ni reconocen la existencia de motivos ideológicos en el desarrollo de su actividad

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

GRÁFICO 3.2. COMPARACIÓN DE LOS PERFILES CULTURALES DE LA «CULTURA DE LOS PIES»

Fuente: Elaboración propia



productiva. En segundo lugar, existe la discrepancia ya señalada en la presunción «naturaleza de las relaciones humanas», considerada lineal por parte de la comunidad universitaria y democrática por parte de los dirigentes. En tercer lugar, podría existir un último *gap* en la dimensión «relación con el tiempo», si no se asume finalmente la existencia de una orientación inclinada hacia el pasado en la «cultura de los pies», tal y como consideran los directivos y una parte importante de la comunidad universitaria.

Finalmente, y realizando una comparación entre ambos perfiles, puede concluirse afirmando que la cultura que existe en la cabeza de la organización es mucho más agresiva y dinámica que la revelada en la base de la misma, que podría catalogarse de relativamente apática.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Por otra parte, y al objeto de contrastar las distintas hipótesis establecidas sobre la orientación de cada una de las presunciones culturales formuladas en el apartado 2.2.2, en la tabla 3.4 se presenta un resumen del contenido de las mismas así como los resultados revelados por cada uno de los dos colectivos hasta el momento analizados.

TABLA 3.4. CONTRASTE DE HIPÓTESIS SOBRE LAS ORIENTACIONES DE LAS PRESUNCIONES.

Fuente: Elaboración propia

PRESUNCIÓN	HIPÓTESIS	CULTURA CABEZA	CULTURA PIES
Naturaleza humana	Moder. positiva	Positiva	Moder. positiva
Relelaciones humanas	Democrática	Democrática	Lineal
Relación con el entorno	Armonía	Dominio moderado	Dominio moderado
Relación con el tiempo	Futuro	Presente-Futuro	¿Tiende a pasado?
Naturaleza de la actividad	Moderada	Activa	Tiende a pasiva

La universidad se caracteriza por estar formada, fundamentalmente, por especialistas a los que se concede un control considerable sobre su propio trabajo, dotándoseles de completa libertad para desarrollar sus funciones. Por ello, la autonomía profesional, la libertad académica y el universalismo, como ya se ha comentado, son sus valores relevantes. Como consecuencia de esta forma de trabajo surge una automotivación importante entre los profesionales, que desarrollan su actividad productiva fundamentalmente en base a esas consideraciones.

En consecuencia, tal como se hipotetizó, existe una clara tendencia hacia la consideración del carácter positivo de la presunción «naturaleza humana», con una ligera desviación en el colectivo global de la comunidad universitaria dada la significativa importancia que conceden a la retribución económica como factor motivante -téngase presente que parte de este colectivo lo constituye el P.A.S.-.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Por otra parte, y con respecto a la presunción «naturaleza de las relaciones humanas», se había establecido la hipótesis de que la misma se desarrollaba dentro de los cauces democráticos. Esta hipótesis la fundamentamos en el poder que tienen los profesionales sobre su propio trabajo y sobre las decisiones administrativas que les afectan a través de su participación en los cauces establecidos (claustro, juntas de los distintos órganos colegiados, etc.). Los dirigentes, que coinciden con estos aspectos, manifiestan una presunción en línea con lo hipotetizado. Sin embargo, la comunidad universitaria la rechaza, asumiendo una orientación lineal en la citada presunción.

Los profesores, por una parte, confieren un valor importante al poder del conocimiento, aceptando las instrucciones y orientaciones que reciben por parte de los miembros más cualificados (catedráticos, fundamentalmente). En consecuencia, se sienten sometidos a un poder lineal informal, basado en el conocimiento, bajo el que se toman decisiones con independencia de sus criterios y opiniones. El personal de administración y servicios, por otra, constituye, como ya habíamos adelantado, un verdadero enclave maquinal dentro de la burocracia profesional, por lo que sus rasgos se corresponden con los de aquel sistema. No nos sorprende, por tanto, que manifiesten una orientación lineal en este aspecto de la cultura.

En cuanto a la presunción «naturaleza de la relación con el entorno», se había hipotetizado que manifestaba una orientación de armonía, dado que los profesionales que ostentaban los cargos administrativos de más alto rango dedicaban gran parte de su tiempo a proteger la autonomía de los profesionales, amortiguando las presiones de grupos influyentes externos, sin menoscabo del mantenimiento de unas excelentes relaciones con el exterior al objeto de obtener el apoyo financiero y moral que la organización necesita. Sin embargo, la realidad de nuestra organización muestra unas difíciles relaciones con las instancias públicas que, en repetidas ocasiones, han seguido políticas injustas que favorecen a otras instituciones en detrimento de ésta. En consecuencia, se ha adoptado una actitud más orientada hacia la lucha, hacia la rebelión ante aquellas decisiones que perjudican notoriamente el desarrollo de la ULPGC. Al mismo tiempo, existe una preocupación creciente por integrarse más con los ciudadanos de la sociedad canaria, aumentando progresivamente la puesta en marcha de programas orientados a tal colectivo. Finalmente, hemos establecido que la presunción encontrada tiende hacia un moderado control del entorno.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Con respecto a la presunción «relación con el tiempo», se hipotetizó que ostentaba una orientación hacia el futuro, dado que en una universidad se produce una importante tarea de innovación a través de la investigación, de la que deriva una apertura significativa hacia el cambio. Sin embargo, los cargos muestran una atención preferente por el presente; la avalancha de problemas operativos diarios que se reciben como consecuencia del rápido desarrollo a que ha estado sometida la organización explican esta dedicación al presente. La comunidad universitaria, por otra parte, respecto a esta presunción no manifiesta una actitud clara, por lo que pospondremos la discusión de la misma hasta la realización del estudio de las subculturas.

La hipótesis de la presunción «naturaleza de la actividad» se formuló con orientación hacia la moderación dado que, a priori, se desconocía en qué medida se podían dar los problemas de discrecionalidad en la organización. Los estudios realizados, sin embargo, muestran una orientación hacia la actividad en los dirigentes e inclinada hacia la pasividad en determinados sectores de la base de la comunidad universitaria, revelando así la existencia de falta de dedicación al trabajo, no colaboración en la asunción de responsabilidades administrativas, elusión de las necesidades de la organización y de sus estrategias globales, etc. Obsérvese la incoherencia que se produce entre la consideración del «carácter positivo» de la naturaleza humana y la manifestación de una orientación tendente a la pasividad en el trabajo.

Adicionalmente, es necesario recordar de nuevo que, a nivel de comunidad universitaria, se están barajando medias que incluyen a colectivos diferenciados (esto es, miembros del P.A.S. y profesores). No obstante, reconociendo que aproximadamente un 75 por ciento de la muestra son profesores, los resultados de estos cálculos pueden, en un porcentaje significativo, ser atribuidos a este colectivo.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

3.4. DETERMINACIÓN DEL GRADO DE IDENTIFICACIÓN DE LOS MIEMBROS DE LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA.

El grado de identificación expresa el nivel en que un individuo acepta los objetivos de su organización, apoya la misión y se comporta de una forma determinada, por iniciativa propia, al considerarlo congruente con su sistema de valores. De esta forma, esta medida se revela como una valoración del nexo de unión existente entre el sistema de valores del individuo y el sistema de valores de la organización.

La identificación, en este sentido, es un proceso que se desarrolla a medida que el individuo interioriza, asume y comparte los valores de la cultura organizativa. Como consecuencia de este proceso, el grado de identificación del individuo con los objetivos y misión de la organización sufre un incremento gradual. En un hipotético estadio final, un individuo identificado percibe los intereses de la organización como los suyos propios. Sin embargo, y como ya se ha señalado en la revisión teórica, este grado de identificación es de naturaleza dinámica y puede variar con el transcurso del tiempo.

En esta investigación, como ya se ha mencionado en el capítulo dos, se plantea como objetivo el conocimiento del grado en que los miembros de la ULPGC están identificados con los objetivos y misión de la misma, utilizando como instrumento de medida el cuestionario propuesto por Cheney (1983a). Con este objetivo, en el presente apartado se aborda, por un lado, las conclusiones obtenidas de las respuestas dadas al cuestionario de identificación organizativa (CIO) y, por otro, la relación de estos resultados con las variables incluidas en el cuestionario de información demográfica (CID), en los casos en que tal relación contribuya a la explicación de los resultados del CIO.

Las variables «centro» (escuela/facultad), y «departamento» fueron descartadas, dado que se producía una distribución de frecuencias entre los códigos de estas variables y las respuestas dadas al CIO prácticamente aleatoria, sin responder a ningún fenómeno con significación teórica (véase anexo 17). Esta conclusión es consecuente con los resultados presentados en los subapartados siguientes. Las variables «categoría profesional» y «cargo desempeñado» presentan un grado de correlación significativo con el nivel de identificación. Asimismo, las variables «dedicación» y «antigüedad», sin

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

ofrecer un nivel de significación aceptable, muestran una clara relación con el grado de identificación de los individuos.

En consecuencia, si consideramos que la variable «departamento» y la variable «centro» integran a individuos con diferentes categorías profesionales, algunos de los cuales asumen responsabilidades administrativas, no así otros que se dedican exclusivamente a la docencia/investigación, con diferentes grados de antigüedad y en regímenes diferentes de dedicación a la Universidad (parcial/completa), no es sorprendente la aleatoriedad reflejada por el estadístico χ^2 para las combinaciones identificación/departamento o identificación/centro.

3.4.1. GRADO DE IDENTIFICACIÓN GENÉRICO.

Al objeto de conocer el nivel global de identificación de los individuos de la comunidad universitaria, se procedió a sumar las puntuaciones dadas a cada una de las variables incluidas en el CIO para cada encuestado. Esta nueva variable podía oscilar entre 24 -si el individuo estaba en total desacuerdo con cada una de las afirmaciones- y 216 -si el individuo estaba completamente de acuerdo con ellas-. La media de la puntuación global para todos los individuos encuestados -143,77- equivale a un posicionamiento medio de seis sobre todas las preguntas. Por tanto, podemos iniciar esta discusión manifestando que existe un grado de identificación medio con la Institución.

Al objeto de disponer de una información más detallada se procedió a clasificar a los individuos en tres categorías, en función de su grado de identificación: alto, medio y bajo. Para ello, se generó una variable intermedia -«puente»- que recogía el resultado agregado -esto es, la suma- de todos los valores dados a cada ítem del CIO, posteriormente se calculó la media y la desviación típica de la misma y se definió una variable final que incluía los valores altos, medios y bajos en la identificación, siguiendo las instrucciones de Cheney al respecto: a un individuo se le considera poco identificado si su puntuación total es inferior a la media menos la desviación típica, medio identificado si su puntuación está comprendida entre los valores de la media ± la desviación típica y altamente identificado si su puntuación es superior a la media más la desviación típica.

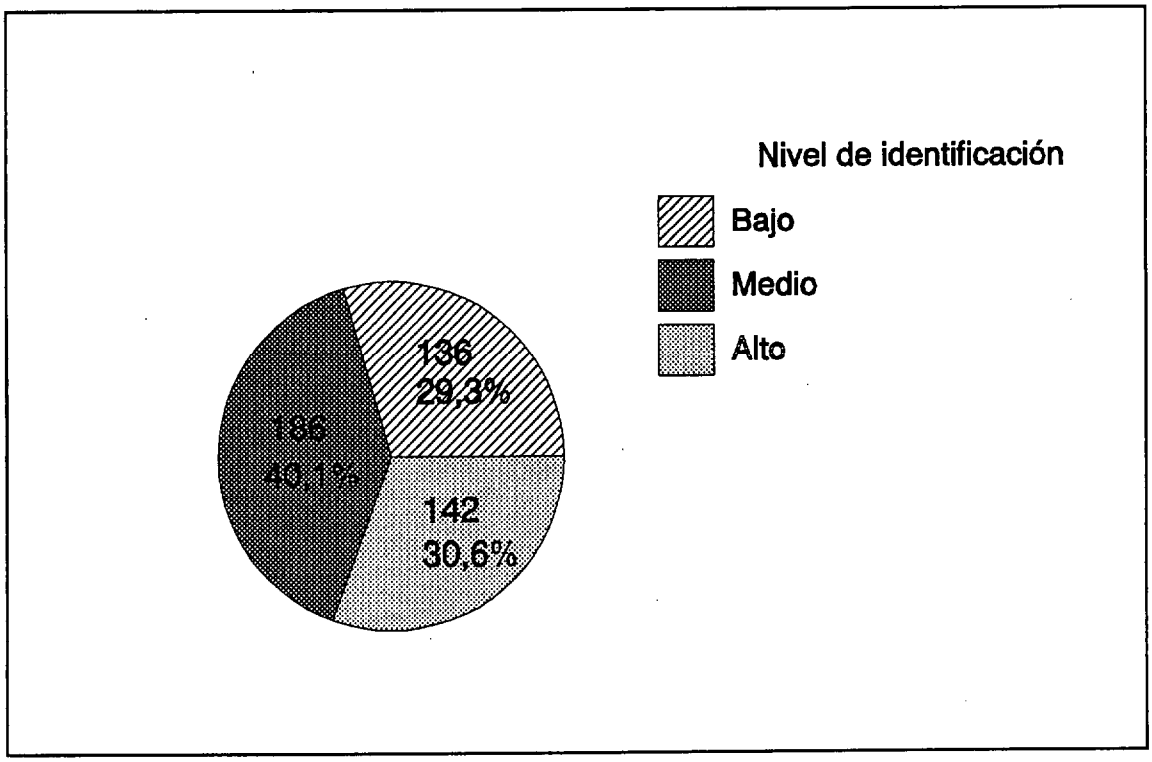
La distribución de frecuencias de la citada categorización de los encuestados se muestra en el gráfico 3.3. Como puede observarse, un cuarenta por ciento de los encuestados figuran en la zona de

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

identificación media, mostrándose relativamente equilibradas las posiciones de baja y alta identificación. No obstante, para valorar adecuadamente estas frecuencias es importante considerar que la posición media se ha construido en torno a la media calculada para el nivel de identificación global -próxima a seis-, es decir, en torno a un nivel positivo de identificación con la Institución. Estos resultados confirman la hipótesis ocho formulada en el capítulo dos del presente trabajo, sobre el nivel de identificación positivo de los miembros de esta Universidad, aunque quizá en un nivel inferior al esperado.

GRÁFICO 3.3. DISTRIBUCIÓN DE LA VARIABLE GRADO DE IDENTIFICACIÓN

Fuente: Elaboración propia



Por otra parte, se consideró conveniente realizar un estudio individualizado de las variables que componen el CIO, al objeto de indagar la existencia de tendencias en las puntuaciones de cada

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

variable que reflejaran conclusiones adicionales. El resultado reveló la existencia de variables muy fuertemente apoyadas, junto a otras relativamente rechazadas (véase anexo 18).

Las cuestiones puntuadas positivamente por la mayoría de los encuestados (más de un 70 por ciento manifiestan estar de acuerdo con ellas) son aquellas que muestran la preocupación del individuo por el desarrollo de la Universidad (61, 66 y 79) y su deseo inalterable de continuar desarrollando su actividad profesional en la misma (58, 67, 68 y 69). Asimismo, un 84,3 por ciento de los encuestados rechazan la afirmación de que sienten muy poca lealtad por la Universidad, lo que confirma, sin lugar a dudas, el nivel de identificación que muestra el colectivo hacia su organización (véase tabla 3.5).

Por otra parte, se estudiaron las variables que tenían un menor índice de apoyo por parte de la comunidad universitaria (más de un 60 por ciento de los encuestados no se posicionan en la zonas de acuerdo con ellas). Estas variables se caracterizan por dos factores: (1) ponen el acento en la Universidad como colectivo, como conjunto de individuos integrados y (2) expresan la reciprocidad en la relación, es decir, el grado en que la Universidad se preocupa por el individuo. En este sentido, se puede resaltar el rechazo a las variables 57, 62, 70, 72 y 77, como se muestra en la tabla 3.5.

Como conclusión final, cabe señalar que los miembros de la comunidad universitaria se sienten individualmente identificados con los objetivos y misión de la Universidad, pero consideran que ese aprecio y preocupación por la misma no es correspondido por parte del equipo dirigente. Asimismo, de esa vinculación estrecha que existe entre cada miembro y la Institución global no resulta una hermandad, unos vínculos o nexos de unión entre los distintos miembros que permita aunar esfuerzos en la lucha por el progreso y desarrollo de la Institución. Estos resultados apoyan, en definitiva, las conclusiones extraídas en la presunción «naturaleza de las relaciones», ya que confirman la existencia de un claro individualismo y un rechazo a la colaboración y apoyo entre compañeros.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

TABLA 3.5. PORCENTAJE DE INDIVIDUOS QUE APOYAN LAS VARIABLES MÁS Y MENOS ACEPTADAS DEL CIO

Fuente: Elaboración propia

VARIABLE	ENUNCIADO	FREC. APOYO
VARIABLES DEL CIO MÁS ACEPTADAS		
58	Estoy orgulloso de ser miembro de la ULPGC.	78,6
61	Trato de tomar las decisiones en mi trabajo teniendo en cuenta las repercusiones que tienen mis acciones para la sociedad.	78,6
66	Estoy dispuesto a desarrollar un gran esfuerzo, incluso por encima del esperado, con el fin de que la Universidad alcance el éxito deseado.	73,3
67	Me molesto cuando oigo críticas destructivas hacia la Universidad realizadas por personas ajenas a la misma.	80,1
68	Siento una sensación entrañable hacia la Universidad como lugar de trabajo.	76,6
69	Estaría dispuesto a pasar el resto de mi vida profesional en la Universidad.	76,5
79	Realmente me preocupa el desarrollo futuro de la Universidad.	96,0
VARIABLES DEL CIO MENOS ACEPTADAS		
57	En general, los miembros de esta Universidad trabajan por conseguir un objetivo común.	39,8
62	Nosotros, los de esta Universidad, tenemos rasgos diferenciadores importantes de los de otras universidades.	36,6
70	Siento que la Universidad se preocupa por mí y por mis problemas.	30,8
72	Me resulta difícil estar de acuerdo con las políticas de la Universidad sobre temas importantes que me afectan.	29,9
77	Defino a la Universidad como una gran familia en la que la mayoría de sus miembros tienen un sentido de pertenencia.	37,7

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

3.4.2. GRADO DE IDENTIFICACIÓN Y TIPO DE DEDICACIÓN A LA UNIVERSIDAD.

Los profesores de una universidad pueden estar vinculados a la misma de dos formas, dependiendo de si comparten la jornada laboral entre varias organizaciones o si la dedican completamente a la universidad. En función de esta distinción surgen dos categorías denominadas «tiempo parcial», que recoge a todos aquellos profesores que realizan otras actividades productivas remuneradas en régimen de empleados en organizaciones ajenas a la Universidad o de forma autónoma, y «tiempo completo», que engloba a todos aquellos miembros con dedicación exclusiva a la Universidad.

Esta clasificación induce a considerar, tal y como ya ha sido señalado en el anterior capítulo, que existe un mayor grado de identificación entre los empleados a tiempo completo que en aquellos vinculados en régimen parcial, recogiéndose así en el contenido de la hipótesis 7. Sin embargo, los resultados muestran la inexistencia de tal correlación y, aunque efectivamente el nivel de identificación es superior en los individuos de dedicación completa que en los de dedicación parcial, las diferencias son tan pequeñas que los tests aplicados no revelan tal relación, por lo que hemos de rechazar la hipótesis 7. En la tabla 3.6 se muestran las frecuencias absolutas y los porcentajes de individuos posicionados en cada una de las categorías.

TABLA 3.6. DISTRIBUCIÓN DEL NIVEL DE IDENTIFICACIÓN EN RELACIÓN AL TIPO DE DEDICACIÓN

Fuente: Elaboración propia

DEDICACIÓN / IDENTIFICACIÓN	COMPLETA	PARCIAL	TOTAL
Baja	111 28,8%	24 31,2%	135
Media	151 39,2%	34 44,2%	185
Alta	123 31,9%	19 24,7%	142
Total	385 100%	77 100%	462

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

A pesar de que las diferencias en las frecuencias de individuos con alta/baja identificación a tiempo completo varían en unos porcentajes modestos respecto de la frecuencia presentada por los miembros en régimen de dedicación parcial, su análisis conjunto, en algunos casos, oscurecía los resultados finales. Tal fue el caso del estudio de la relación identificación/antigüedad, como se discutirá en el siguiente subapartado.

3.4.3. GRADO DE IDENTIFICACIÓN Y ANTIGÜEDAD EN LA UNIVERSIDAD.

A pesar de la existencia de declaraciones en la literatura teórica sobre la relación positiva existente entre el tiempo en que un individuo ha estado vinculado a una organización y su grado de identificación con la misma, en esta investigación no se encontraron resultados estadísticamente relevantes que avalaran este planteamiento. Los test χ^2 y r de Pearson, que estudian el grado de correlación entre dos variables, mostraron resultados poco significativos ($\chi^2 = 4{,}28$; $p = 0{,}23$; g.l. $= 7$; $r = 0{,}06$).

Estos resultados no se presentan como novedosos dado que Mohan (1988:154), en su estudio comparativo sobre la cultura de dos universidades, obtuvo conclusiones similares en cada una de las instituciones y manifestó, con cierto desconcierto, que "[...] no se encontró ninguna relación entre el estadio de la carrera (N.T.:antigüedad en la universidad) y el grado de identificación". Asimismo, Cheney (1983a), en su estudio sobre la relación entre el grado de identificación y la toma de decisiones, realizado en la división administrativa de una empresa de alta tecnología que figuraba entre las 100 primeras de Fortune, señaló en el capítulo de conclusiones que "algo sorprendente fue el hecho de que las puntuaciones del CIO no estuvieran relacionadas con la antigüedad en el empleo de forma lineal" (Cheney, 1983a:358). Sin embargo, estudios ulteriores más profundos revelaron la existencia de una relación curvilínea entre ambas variables, en los términos siguientes: "La curva [...] presenta altos de cero a seis meses, de uno a dos años y más de 15 años, y bajos de seis meses a un año y de cinco a diez años" (Cheney, 1983a:358).

Nuestros datos, como ya se ha indicado, señalan la inexistencia de una relación lineal positiva que eleve gradualmente el nivel de identificación de los miembros de la organización a medida que transcurre el tiempo en que permanecen vinculados a la misma. Sin embargo, revelan también la

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

existencia de una cierta relación curvilínea entre ambas variables, manifestada por el incremento gradual de la identificación en los primeros años de estancia en la organización, al que sigue un período de crisis (entre los seis y nueve años de antigüedad) en el que disminuye la misma, y posteriormente se produce un nuevo incremento progresivo y gradual, como se muestra en el gráfico 3.4. No se ha podido constatar el primer punto de inflexión encontrado en los estudios de Cheney (1983a), dado que en nuestra investigación se excluyeron a todos los miembros de la universidad con antigüedad inferior a un año. Sin embargo, el segundo punto de inflexión se produce en un período de tiempo similar, coincidente con el segundo lustro de vinculación del individuo con la organización.

Bullis y Bach (1989b) explican todos estos altibajos señalando, con respecto al primer período de crisis, que "los recién incorporados pueden asumir un cierto nivel de identificación basado en sus expectativas previas irreales [...]. Las expectativas no cubiertas, posteriormente, funcionan como catalizadores porque disminuyen la identificación". (Bullis y Bach, 1989b:289). Finalmente, y con respecto a la evolución general de las variables identificación y antigüedad, sostienen en el capítulo de conclusiones de su trabajo empírico que los resultados "no apoyan el argumento de que el tiempo conduce a una identificación más fuerte" (Bullis y Bach, 1989b:289).

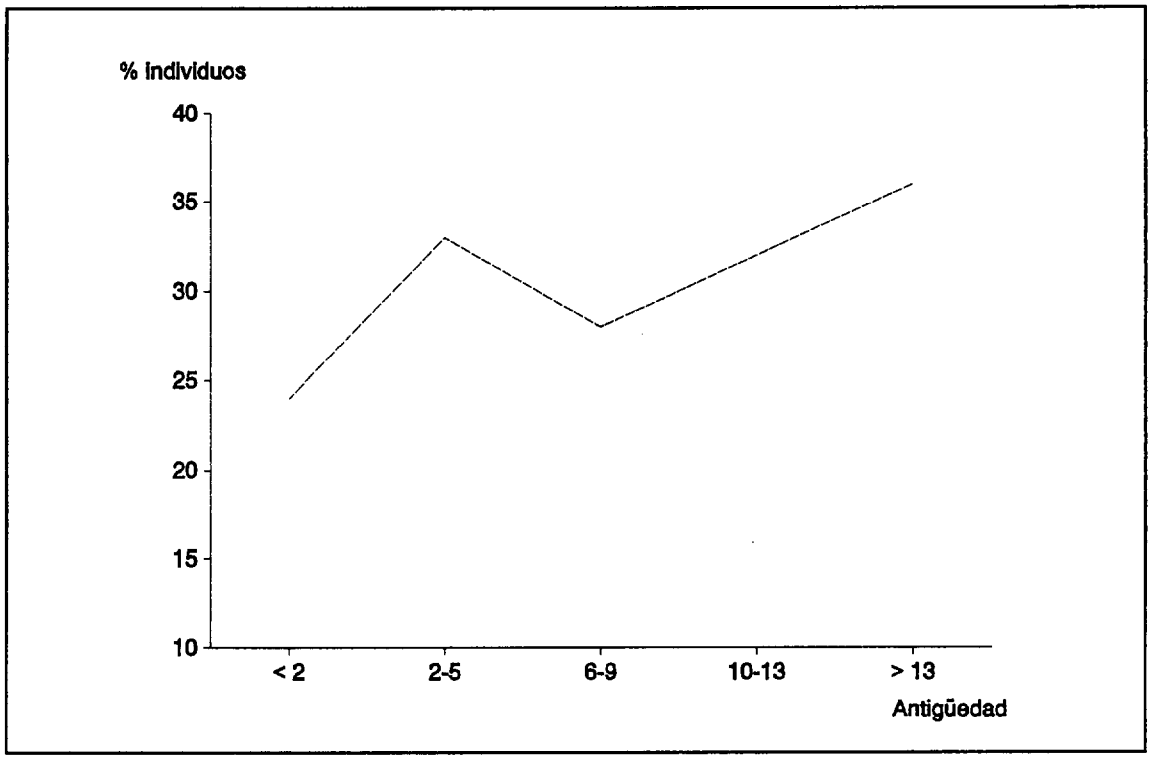
Es necesario resaltar, con respecto a la evolución mostrada en la citada figura -gráfico 3.4-, que las variaciones en los porcentajes de altos y bajos identificados abarcan a un máximo de un veinte por ciento de los entrevistados. En el nivel medio de identificación permanece una cifra relativamente estable, en torno al cuarenta por ciento de los mismos. No obstante, dado lo improbable que resulta que un individuo pase de una posición alta a una posición baja de identificación, es presumible la consideración de que en el período de crisis, entre los seis y nueve años de antigüedad en la organización -que hemos denominado «crisis de la madurez»-, se produce un trasvase gradual de las posiciones altas a las medias y de éstas a las bajas, afectando así este flujo a un volumen importante de los miembros de la organización.

Estos resultados nos inducen a aceptar el contenido formulado en la hipótesis 8 de nuestro trabajo, ya que así entendidas estas conclusiones sugieren la existencia de una relación compleja entre el individuo y la organización, con flujos y reflujos en el nivel de identificación a medida que transcurre el tiempo, por lo que, como señala Cheney, "reflejan la necesidad de estudiar la identificación como un proceso" (Cheney, 1983a:358), tal y como apuntábamos en nuestra revisión teórica.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

GRÁFICO 3.4. DISTRIBUCIÓN DEL NIVEL DE IDENTIFICACIÓN EN RELACIÓN A LA ANTIGÜEDAD PROFESIONAL.

Fuente: Elaboración propia



Posteriormente, se repitió este análisis haciendo una diferenciación entre los individuos que operaban en la Universidad a tiempo completo de los que lo hacían a tiempo parcial, revelándose conclusiones interesantes. En primer lugar, los individuos a tiempo completo mostraban la misma tendencia que el colectivo global analizado, es decir, un crecimiento paulatino en los niveles de alta identificación hasta el período de crisis, donde se produce un decremento considerable, y una recuperación del nivel de identificación hasta el final de la vida de la relación con la Universidad. La diferencia estriba en que al aislar a los individuos a tiempo parcial, las frecuencias de identificación de los miembros a tiempo completo aumentan en los niveles altos y medios y disminuyen en los bajos como se muestra en la tabla 3.7.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

TABLA 3.7. COMPARACIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS DE LOS NIVELES DE IDENTIFICACIÓN.

Fuente: Elaboración propia

ANTIG.	< 2		2-5		6-9		10-13		> 13	
IDENT.	(1)	(2)	(1)	(2)	(1)	(2)	(1)	(2)	(1)	(2)
Baja	36%	30%	29%	28%	31%	32%	26%	26%	20%	15%
Media	40%	43%	39%	37%	41%	38%	42%	40%	45%	43%
Alta	24%	27%	32%	35%	28%	30%	22%	24%	35%	44%

(1) Frecuencias generales (2) Frecuencias de individuos a tiempo completo

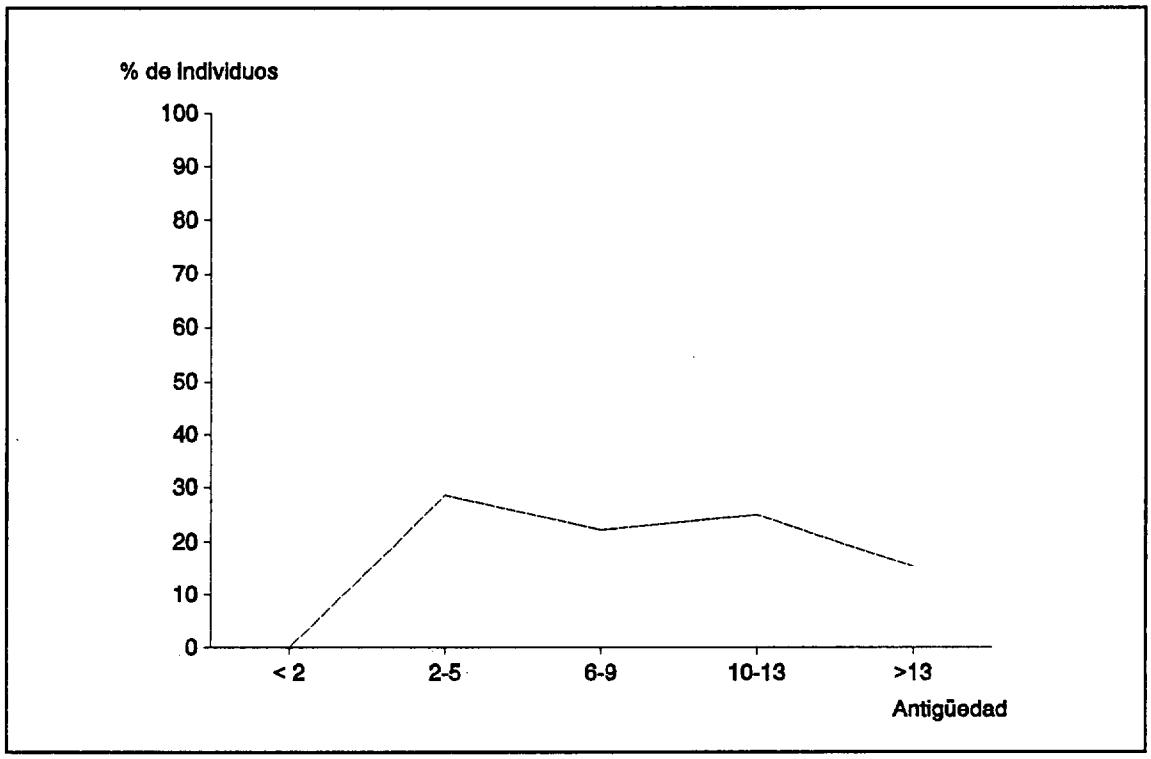
© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

En segundo lugar, se observa que la evolución del nivel de identificación es diferente para los individuos a tiempo parcial. Al inicio de la relación, un porcentaje elevado de los individuos (100%) se sitúan en la zona de baja identificación, posteriormente se produce un decremento de este nivel que progresivamente vuelve a aumentar a lo largo de la relación del individuo con la organización, tal y como se muestra en el gráfico 3.5. Estos resultados encuentran su explicación en el hecho de que algunos de los individuos a tiempo parcial, cuya identificación con la Universidad se incrementa con el tiempo, tienden a abandonar otras actividades profesionales que estuvieran desarrollando para vincularse a la Universidad de forma exclusiva. Al mismo tiempo, aquellos individuos que deciden continuar compaginando diversas actividades, a lo largo de su trayectoria profesional, se vinculan cada vez más a sus actividades externas y van progresivamente alejándose de los valores de la Universidad.

Clark (1984), realizando un análisis de la evolución y situación de la enseñanza americana, responsabilizaba al creciente número de profesores a tiempo parcial del cambio producido en la forma en que la profesión se veía a sí misma, y de los alarmantes niveles de identificación detectados en los estudios de diversos autores. Este autor, en un intento de recuperar los valores tradicionales e incrementar los niveles de identificación, como medidas para recuperar la integración que los caracterizaba, recomendó el incremento del uso de técnicas de socialización en las instituciones educativas, señalando que las instituciones podrían servir como mecanismos mediadores para unir a individuos y grupos en una cultura global. Para ello, éstas debían fomentar los valores que siempre han caracterizado el trabajo de los profesores: "la misión de servir al conocimiento, el compromiso total con la honestidad intelectual y la noción de libertad académica" (Clark, 1984:2).

GRÁFICO 3.5. EVOLUCIÓN DE LAS FRECUENCIAS DE IDENTIFICACIÓN EN LOS MIEMBROS A TIEMPO PARCIAL.

Fuente: Elaboración propia



© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

3.4.4. GRADO DE IDENTIFICACIÓN Y CARGO QUE SE DESEMPEÑA.

En este trabajo hemos considerado que el nivel jerárquico que posee un individuo en una organización debe guardar cierta relación con su grado de identificación con la misma, por lo que hemos formulado el contenido de la hipótesis 9 en el sentido recogido bajo esta relación. En efecto, los individuos con responsabilidades administrativas, que están más activamente implicados en la toma de decisiones, deben presentar un mayor vínculo con la organización que aquellos que carecen de

poder para la determinación del futuro o destino de la misma. Por consiguiente, a priori se espera que exista un grado de correlación positiva entre estas variables.

En nuestro estudio hemos constatado la existencia de tal relación, aceptándose, en consecuencia, la hipótesis 9, al revelar los tests estadísticos calculados la existencia de un grado de correlación significativo entre ambas variables (grado de identificación y cargo desempeñado), como puede observarse en el anexo 19 donde se muestra la tabla de contingencia extraída, con las frecuencias absolutas y porcentajes filas y columnas que determinan la relación entre el grado de identificación (V88) y el cargo que se desempeña (V85). Este planteamiento fue aceptado con un nivel de significación del cinco por cien, al mostrar la χ^2 un valor próximo a 34 con una probabilidad del 96 por ciento y 22 grados de libertad.

En la tabla 3.8 se presentan las categorías profesionales y los porcentajes de individuos altamente identificados encontrados para cada uno de las mismas. Como puede observarse, el nivel de identificación disminuye a medida que lo hace el nivel jerárquico de las categorías profesionales. Asimismo, es importante resaltar el hecho de que los cargos responsabilizados de la gestión de los departamentos (coordinador y secretario) muestran niveles de identificación superiores a los cargos responsabilizados de la dirección de las escuelas universitarias (director y subdirector), así como que los subdirectores de escuela muestran los niveles más bajos de identificación, inferiores incluso a los presentados por los jefes de P.A.S.. Por otra parte, los cargos englobados bajo el epígrafe jefe (P.A.S.) -jefes de negociado, jefes de sección, administradores de edificio, etc.- presentan unas frecuencias relativas bajas en cuanto a número de individuos altamente identificados.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

TABLA 3.8. FRECUENCIAS RELATIVAS DE INDIVIDUOS CON ALTA IDENTIFICACIÓN EN RELACIÓN AL CARGO DESEMPEÑADO.

Fuente: Elaboración propia

CARGO	FREC. ALTA IDENTIFICACIÓN
Rector	100%
Vicerrector	80%
Decano	66,7%
Vicedecano	57,1%
Director de Escuela	50%
Subdirector de Escuela	12,5%
Jefe (docente)	33,3%
Director de Departamento	53,3%
Secretario de Departamento	40%
Jefe (P.A.S.)	18,2%

3.4.5. GRADO DE IDENTIFICACIÓN Y CATEGORÍA PROFESIONAL.

En el cuestionario de información demográfica (CID) se incluyó una variable que interrogaba sobre la categoría profesional que, a nivel administrativo, poseía el encuestado. Una vez realizada la tabulación se constató la existencia de 27 categorías profesionales diferentes que fueron agregadas, en función de su similitud, en doce posiciones, tal y como se muestra en la tabla 3.9. Esta variable ha sido considerada en nuestro trabajo como un medio viable para el estudio del comportamiento de la variable grado de identificación, tal y como se recoge en la hipótesis 10, en la que se sostiene que niveles superiores de la variable categoría profesional determinan la existencia de puntuaciones más elevadas de la variable identificación.

Esta hipótesis ha sido aceptada en nuestro trabajo, ya que los resultados estadísticos obtenidos a través del «SPSS/PC$^+$» reflejan la existencia de una correlación significativa entre ambas variables, y el estudio detenido de las frecuencias de la misma refleja el sentido de tal relación, que se produce más acusadamente en el colectivo de docentes. En el anexo 20 se presenta la tabla de contingencia

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

que muestra la vinculación existente entre las frecuencias de ambas variables, así como las cifras calculadas para el estadístico χ^2, aceptado con un nivel de confianza del 95 por ciento ($\chi^2 = 38{,}12$ $p = 0{,}98$ g.l. = 22).

TABLA 3.9. CODIFICACIÓN REALIZADA EN LA VARIABLE CATEGORÍA PROFESIONAL

Fuente: Elaboración propia

CÓDIGO	ETIQUETA	CATEGORÍAS INCLUIDAS
1	Catedrático	Catedrático
2	Titular de Universidad (•)	Titular de Universidad
3	Titular de Escuela	Titular de Escuela
4	Interino de Facultad	Interino de Facultad
5	Interino de Escuela	Interino de Escuela
6	Otros profesores	Asociado Ayudante Comisión de Servicio Visitante
7	Administrativos con alta cualificación	Jefe de Negociado Jefe de Sección Director de Personal Administrador Jefe de Servicio
8	Administrativos con media cualificación	Bibliotecario Oficial 2ª Oficial 1ª
9	Administrativos con baja cualificación	Aux. Administrativo Administrativo
10	Especialistas de laboratorio	Técnico Especialista Programador Analista
11	Personal de laboratorio	Técnico Laboratorio Maestro Laboratorio Operador
12	Personal operativo	Ordenanza Telefonista

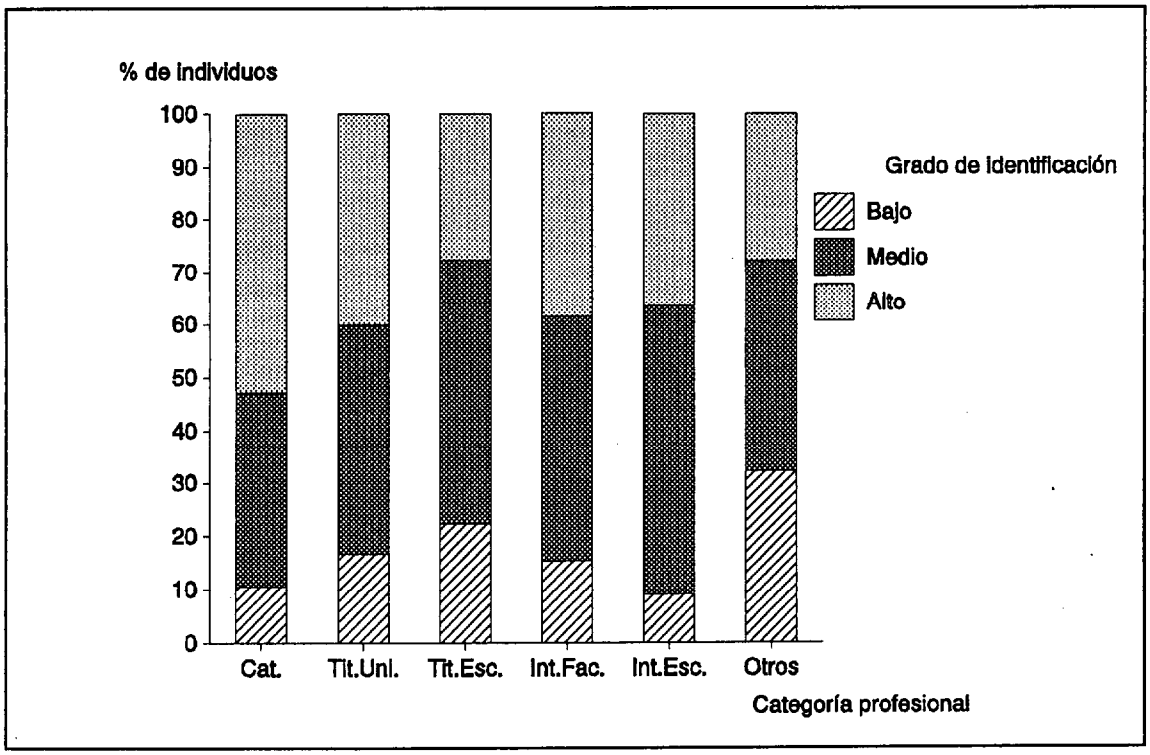
(•) Bajo esta rúbrica se han incluido a los catedráticos de escuela univeristaria

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Asimismo en el gráfico 3.6 se muestra la distribución de frecuencias del grado de identificación de los docentes/investigadores en función de su categoría profesional. Como puede observarse, las frecuencias de los «alto-identificados» disminuyen a medida que lo hace la categoría profesional de los profesores, con la única excepción de los profesores titulares de escuela que presentan una frecuencia similar a la categoría «otros profesores» que incluye a asociados, adjuntos, etc., es decir, al colectivo menos consolidado en la Universidad. Sin embargo, este colectivo presenta unas cifras altas de «medio-identificados», por lo que en el grupo de «bajo-identificados», se posiciona un reducido número de individuos. En definitiva, los «titulares de escuela», se revelan como el colectivo que tiende hacia la identificación media con la Universidad.

GRÁFICO 3.6. DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS DEL GRADO DE IDENTIFICACIÓN Y CATEGORÍA PROFESIONAL DE DOCENTES.

Fuente: Elaboración propia



© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

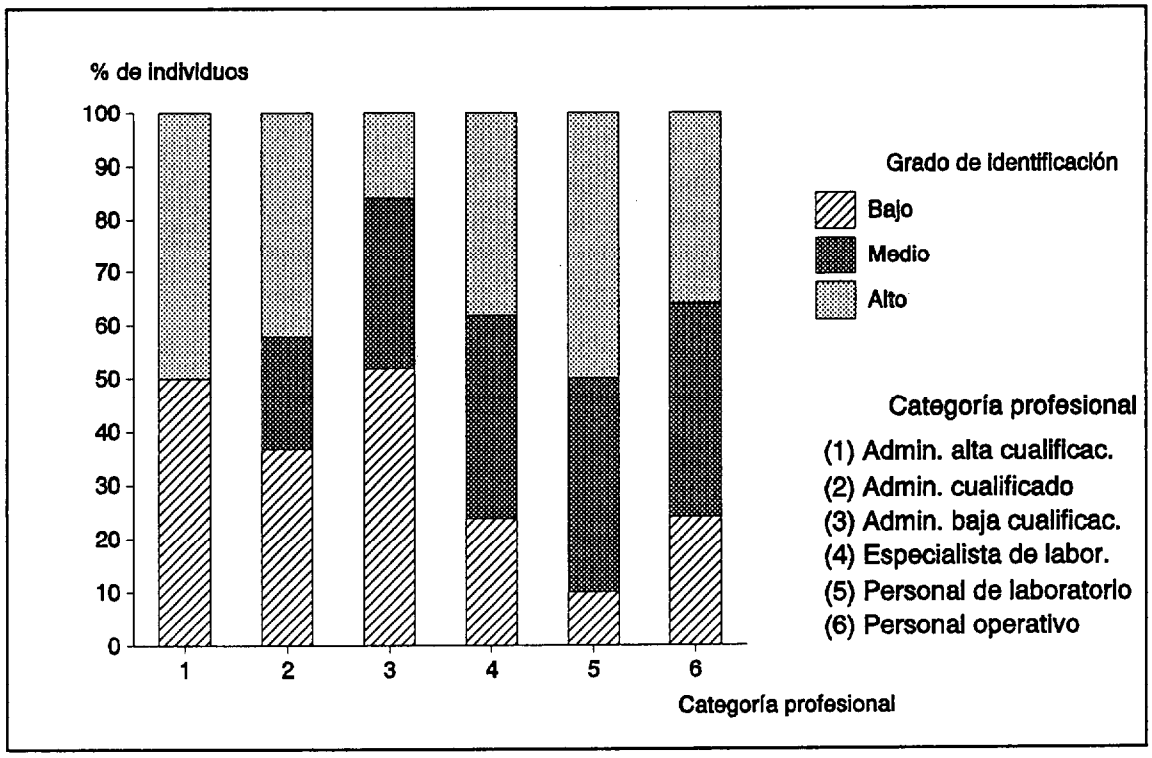
A su vez, en el nivel de «bajo-identificados» se produce una evolución inversa, aumenta la frecuencia de individuos a medida que disminuye la categoría profesional de los mismos -con la citada salvedad de los titulares de escuela universitaria-.

Finalmente, y con respecto al personal de administración y servicios, cuya distribución de frecuencias se presenta en el gráfico 3.7, es de destacar el importante número de individuos posicionados en las zonas de baja y alta identificación. La categoría profesional «personal administrativo de baja cualificación» es la que presenta menores tasas de identificación, estando posicionados, de un total de 50 encuestados, 26 en la zona de baja identificación, 16 en la zona media y únicamente 8 individuos en la zona alta. Como puede observarse, las categorías cuatro y cinco, que incluyen al personal de laboratorio -con y sin cualificación- son las que presentan menores porcentajes de individuos poco identificados.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

GRÁFICO 3.7. DISTRIBUCIÓN DEL GRADO DE IDENTIFICACIÓN Y CATEGORÍA PROFESIONAL DE P.A.S.

Fuente: Elaboración propia



3.5. IDENTIFICACIÓN Y EXPLICACIÓN DE LAS SUBCULTURAS UNIVERSITARIAS.

A pesar de que en la mayoría de los estudios empíricos revisados se ha realizado un análisis de la cultura organizativa a partir de la consideración de que la institución objeto de análisis conforma un único colectivo cultural (Ihinger, 1988; Mcclure, 1989; Parker, 1989; Weisenbeck, 1989), en muchas ocasiones, sin embargo, es más adecuado considerar que la organización no es monolítica, y que está compuesta por diferentes colectivos (Mohan, 1988; Daniel, 1989; Mitchell, 1989).

Estos colectivos de menor dimensión conforman grupos más homogéneos, dado que se forman a medida que los miembros de la organización encuentran a otros individuos cuyos criterios y actitudes son similares a los suyos. Por tanto, estos grupos pueden, con mayor idoneidad, ser utilizados como unidades de análisis, obteniéndose de esta forma resultados más veraces y significativos en los análisis realizados. En consecuencia, en toda investigación cultural es importante cuestionar la homogeneidad que posee la organización global en cuanto al entramado de opiniones, normas, valores, creencias, interpretación de acontecimientos y comportamientos, que se han desarrollado a lo largo del tiempo.

En esta investigación, recogiendo tal planteamiento, se realizó un análisis *cluster* a partir de las variables compuestas resultantes del análisis factorial, al objeto de clasificar a la organización global en diversos colectivos cuyos miembros mostrasen una visión o percepción común respecto a estos factores y con diferimiento máximo de la visión de los miembros de los otros colectivos. El resultado reveló la existencia de cuatro grupos integrados por 49, 255, 88 y 71 individuos, cuyas visiones de la cultura corporativa, grado de identificación y descripción demográfica se presenta en los subapartados siguientes.

3.5.1. VISIÓN DE LA CULTURA DE CADA SUBCULTURA.

Antes de proceder al estudio de cada una de las subculturas, es necesario aclarar la diferencia existente entre aquellos valores y creencias que son compartidos por el conjunto de los individuos de la organización y que determinan su cultura global, de aquellos otros que caracterizan a cada una de las subculturas. En cualquier organización es necesario que, de forma adicional a las creencias que

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

presentan cada una de las subculturas, existan otras comunes que son las que determinan la cultura global y, por tanto, las responsables de que el colectivo se mantenga, como tal, unido. De hecho, fue ésta la hipótesis aceptada en el capítulo uno al analizar el propio concepto de subcultura. Sin embargo, en la ULPGC las cuatro subculturas existentes no mostraron igual grado de acuerdo con respecto a su percepción de cualquiera de los factores que explicaban la cultura. El mayor consenso se produjo sólo en aquellos casos en los que tres de las cuatro subculturas coincidían al valorar alguno de los factores tal y como puede observase en la tabla 3.10, donde se muestran las medias[2] de los factores para cada una de las subculturas definidas.

TABLA 3.10. VALORACIONES DE LAS SUBCULTURAS EN RELACIÓN A CADA UNO DE LOS FACTORES

Fuente: Elaboración propia

FACTOR	SUBC. 1	SUBC. 2	SUBC. 3	SUBC. 4
Influencia en el entorno	3	6	7	3
Integración en el entorno	4	5	7	3
Pasado miembros	**8**	**6**	**2**	**6**
Futuro institución	2	6	4	4
Arraigo institucional	4	5	6	3
Autorrealización	4	5	7	4
Seguridad	4	6	5	3
Retribución	**7**	**5**	**4**	**5**
Pasividad	7	4	5	7
Dinamismo ejecutivo	**2**	**5**	**7**	**5**
Dinamismo de la base	7	4	7	3
Estructura	**2**	**3**	**7**	**6**
Colaboración	3	6	4	4
Relaciones personales	4	5	7	3

[2] Las cifras han sido resaltadas para facilitar su comprensión.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Sin embargo, no todos los factores tienen la misma relevancia al efecto de catalogar a qué subcultura pertenece un individuo, ya que unos aspectos culturales son más importantes que otros. La cuestión que nos planteamos, entonces, es averiguar qué factores eran realmente significativos para tal distinción y que suscitan, consecuentemente, la conformación de subculturas a través de la unión de miembros que poseen las mismas creencias. Con este objetivo en esta investigación se realizó un análisis discriminante descriptivo para constatar, a partir de los coeficientes estandarizados de la función discriminante, la importancia de cada uno de los factores en la determinación o cálculo del grupo en que se integra cada individuo.

La función discriminante obtenida mostraba un importante nivel de fiabilidad. A ella se sometieron las respuestas dadas por los encuestados, realizándose a continuación los cálculos pertinentes (ponderación de las respuestas por los coeficientes calculados en el análisis discriminante) al objeto de determinar a qué colectivo o subcultura reasignaba la función discriminante a cada uno de los individuos. El resultado reveló que esta función ubicó correctamente, es decir, al mismo grupo al que lo había hecho el análisis *cluster*, al 91,58 por ciento de los individuos (véase anexo 21).

Una vez comprobada la bondad de esta función, se analizó la importancia que cada factor tenía en la misma a través del estudio de los coeficientes estandarizados y rotados de la función discriminante. Los resultados muestran que únicamente cuatro de los catorce factores son relevantes en la discriminación de los citados colectivos (pasado-miembros, retribución, dinamismo ejecutivo y estructura)[3]. Estos cuatro factores son, pues, los responsables de la existencia de distintas subculturas (véase anexo 22). Los otros diez factores, si bien pueden poseer valoraciones o puntuaciones diferentes para los distintos grupos, tales diferencias no son de gran importancia para la diferenciación entre los distintos grupos y, por tanto, las consideraciones realizadas sobre los mismos no poseen igual relevancia en la diferenciación de las culturas de los distintos colectivos.

Es de destacar que la función discriminante seleccionó cuatro factores correspondientes a cuatro presunciones distintas, naturaleza humana, naturaleza de las relaciones humanas, naturaleza de la actividad humana y naturaleza del tiempo. Únicamente la presunción naturaleza de la relación con el entorno no está representada con significación en la función discriminante que cataloga a qué subcultura pertenece cada individuo. Similares resultados encontró Parker (1989) en su trabajo. En

[3] Las puntuaciones y referencias a los factores discriminantes se presentan en este apartado en la tabla 3.10.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

él realizó una regresión con los factores determinantes de la cultura al objeto de contrastar la importancia de cada uno de los mismos. Sus resultados sostienen que todas las presunciones no tienen el mismo peso en el modelo cultural y que aquellas que se asocian más fácilmente con la forma en que trabajan los individuos o con la forma en que los directivos los dirigen son más importantes para ellos y, en consecuencia, para la definición de la cultura. En definitiva, encontró que "las presunciones sobre la forma en que los humanos se relacionan con la naturaleza y los esquemas de tiempo para la planificación y para los objetivos (N.T.: futuro-institución) fueron los predictores más débiles en la ecuación de regresión,[...] no son percibidos como factores que afecten directamente a los individuos" (Parker, 1989:48-49).

A) Subcultura 1: los «críticos negativos no identificados».

Esta subcultura se caracteriza por la severidad de sus consideraciones y por diferir enormemente de las presunciones planteadas por los dirigentes de la Institución. Esbozan, además, una visión muy pragmática que queda reflejada en la consideración de los factores que los inducen a desarrollar la labor productiva, excluyendo los argumentos vocacionales (factor «autorrealización») y de seguridad (factor «seguridad») y presentando como único criterio la compensación económica que lleva aparejada (factor «**retribución**»)[4]. Estas argumentaciones, en definitiva, establecen las pautas para el desarrollo de sistemas de dirección autoritarios, basados en la dirección y en el control, más que en sistemas participativos, dado que la naturaleza humana es considerada como esencialmente materialista e interesada.

En segundo lugar, y con respecto al factor «**estructura**», consideran con rotundidad la existencia de una jerarquía en la Universidad, produciéndose claras relaciones autoritarias y de mando. Asimismo consideran que las relaciones entre compañeros están marcadas por la competencia (factor «cooperación»), no produciéndose relaciones afectivas entre los mismos (factor «relaciones personales»). Estas consideraciones manifiestan una coherencia importante, dado que las relaciones autoritarias y jerárquicas alientan la existencia y desarrollo de luchas y competitividad entre compañeros a medida que se persigue ocupar posiciones superiores más ventajosas. De esta forma, se lesionan o deterioran las relaciones afectivas que puedan producirse entre los miembros.

[4] En adelante se presentarán en negrilla los factores catalogados como significativos por la función discriminante.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Además, en esta subcultura, se establece una clara orientación al pasado a todos los niveles, manifestando con rotundidad el desacuerdo con la presunción del equipo de gobierno sobre la inclinación hacia el futuro de la Universidad como institución (factores «**pasado-miembros**» y «futuro-institución»). De esta forma, implícitamente establecen que el equipo de gobierno de la Universidad no está orientado hacia el futuro, de la misma forma que tampoco lo están sus miembros. Sin embargo, manifiestan su disconformidad con el hecho de que se glorifique el pasado a través de la tradición y que se veneren los actos simbólicos que llevan aparejados (factor «arraigo»). En definitiva, mantienen una clara presunción cultural de orientación hacia el pasado pero sin glorificación de las tradiciones del mismo.

En la presunción «naturaleza de la relación con el entorno», se ha encontrado un extremo no advertido en las consideraciones teóricas expuestas por Schein (1988) o por Kluckhohn y Strodtbeck (1961), dado que esta subcultura considera que la Universidad vive aislada de su entorno, no lo controla, tampoco se somete, y además considera que no se integra y relaciona con él (factores «influencia en el entorno» e «integración en el entorno»). La Universidad es, pues, un colectivo cerrado a su entorno (Rosengren, 1986).

Finalmente, esta subcultura considera que existe un importante nivel de pasividad en los miembros de la Universidad que se exitiende desde los cargos al resto de los miembros que no ostentan responsabilidades. De esta forma, esta subcultura muestra unas presunciones culturales altamente coherente en todos sus extremos:

(1) La naturaleza humana es esencialmente negativa y no posee motivaciones ideológicas (vocación, autonomía, desarrollo de creatividad, realización personal, etc.) para el desarrollo de su actividad productiva;

(2) ante estas circunstancias, un sistema de dirección jerárquico o lineal, basado en una intensa competencia entre los miembros y exclusión del fomento de relaciones afectivas, se presenta como el más idóneo para la dirección del colectivo.

(3) En este clima de escasas motivaciones y sometimiento a una línea jerárquica clara, el individuo no dispone de tiempo ni de interés para «crear», consecuentemente existe una clara tendencia hacia el pasado.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

(4) Los miembros de la organización, a pesar de estar sometidos al poder y control de los cargos, no desarrollan importantes esfuerzos en su jornada laboral diaria. Asimismo, los cargos también manifiestan una cierta pasividad.

(5) Finalmente, se considera que la organización vive aislada de su entorno, es un coto cerrado que no admite la integración o el diálogo con colectivos externos, que no desarrolla actividades fuera de su recinto y no influye ni permite ser influida por él.

B) Subcultura 2: los «universitarios de comportamiento moderado».

El colectivo de individuos que conforman esta subcultura se caracteriza por presentar tendencias moderadas en cada una de las presunciones. En este sentido, es de destacar que en seis de los catorce factores se adoptan posturas intermedias (media cinco); en cuatro, actitudes positivas en torno a seis; en tres, actitudes de disconformidad en torno a cuatro y, finalmente, en un único factor («**estructura**») muestra una notable orientación hacia un extremo, al situarse la media en torno a tres.

Asimismo, también se caracteriza porque la orientación que plantean en cada una de sus presunciones son coincidentes a las mostradas de forma global por toda la muestra. La diferencia estriba en que las tendencias observadas globalmente, para toda la muestra, en base a ligerísimas variaciones se presentan ahora de forma más evidente ya que se han aislado los distintos colectivos que poseen planteamientos diferenciados -subculturas 1, 3 y 4-. Además, teniendo presente que esta subcultura está formada por 255 individuos es razonable que la media total tienda hacia la media global. Finalmente, la última característica relevante de este grupo es que el modelo cultural que plantean es el que presenta mayor convergencia con los planteamientos realizados por los dirigentes de la Universidad.

Con respecto a la presunción «relación con el entorno», revelan, por una parte, la existencia de un cierto grado de influencia social, política, cultural y económica (factor «influencia en el entorno») y, por otra, adoptan una postura escéptica en cuanto a la integración de la Universidad con el mismo (factor «integración en el entorno»). En consecuencia, cabe establecer que la Universidad ejerce una

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

relativa influencia sobre su entorno y que no se han desarrollado los programas y acciones necesarios para alcanzar una adecuada integración con la sociedad.

En segundo lugar, manifiestan nuevamente actitudes moderadas respecto a los factores «autorrealización» y «**retribución**», mostrando así que, si bien no descartan que se sienten motivados por los mismos en el desarrollo de su labor productiva, tampoco son los que realmente explican el interés que depositan en el trabajo, reservando este aspecto al factor «seguridad». Por tanto, la subcultura 2 está integrada por aquellos individuos cuya motivación fundamental la constituye el mantenimiento y consolidación de su puesto de trabajo, sin descartar el moderado interés que sienten por autorrealizarse y obtener una contraprestación económica por el mismo.

El factor «**estructura**», el único en el que esta subcultura se aleja de un planteamiento moderado, revela que la distribución de poder en este colectivo se realiza jerárquicamente, a través del establecimiento de una estructura lineal. Sin embargo, considera que los miembros de la Universidad colaboran entre sí (factor «cooperación») en la realización de proyectos de trabajo, adoptando una actitud de duda moderada respecto a las relaciones afectivas que se dan entre ellos.

De la misma forma que se producía en la subcultura 1, el hecho de que los factores relevantes en el desarrollo de la actividad productiva no sean de naturaleza ideológica, provoca la existencia de una concepción de distribución jerárquica del poder. Debido a que en esta subcultura no se descartaban los motivos ideológicos -adoptándose una actitud moderada respecto a ellos-, este grupo no manifiesta la existencia de una estructura lineal tan radical como lo hacía el colectivo anterior (en la subcultura 1 la media se sitúa en dos y en la subcultura 2 en tres).

Sin embargo, resulta sorprendente que se presuma la existencia de colaboración entre compañeros, en unas circunstancias en que deberían generarse actitudes de lucha hostil, en la persecución de la consolidación de los puestos de trabajo. Adicionalmente, el hecho de que ésta sea la única de las cuatro subculturas que considera que se produce una colaboración entre los miembros, hace más significativo el hecho.

Con respecto a la consideración temporal, se presume una orientación hacia el futuro en la Universidad como institución (factor «futuro-institución»), y se reconoce la existencia de pasividad entre los miembros de la comunidad universitaria (factor «**pasado-miembros**»). Con repecto al factor

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

«arraigo institucional», se adopta una actitud intermedia que ni alienta ni reprocha la glorificación de las tradiciones.

Finalmente, en relación a la presunción «naturaleza de la actividad», muestran nuevamente una actitud moderada al considerar que no existe pasividad (factor «pasividad»), pero que tampoco existe dinamismo en el nivel de actividad de la base (factor «dinamismo base»), adoptando una postura crítica respecto al nivel de actividad de los cargos, que se considera ligeramente superior al del resto del colectivo universitario.

La subcultura 2, finalmente, presenta un modelo cultural que puede resumirse en las líneas siguientes:

(1) Se considera que la organización influye moderadamente en su entorno inmediato. Sin embargo, se adopta una actitud escéptica en cuanto a la realización de acciones en pro de la integración de la misma que conduzcan a una relación más armoniosa.

(2) La presunción «naturaleza humana» es moderadamente negativa dado que los miembros de esta subcultura se preocupan fundamentalmente por consolidar sus puestos, aunque poseen en grado muy limitado ciertas motivaciones económicas e ideológicas (vocación, autonomía, desarrollo de creatividad, realización personal, etc.) para el desarrollo de su actividad productiva;

(3) en consecuencia, se establece un sistema de dirección jerárquico o lineal, al objeto de orientar el trabajo de los individuos, cuyas preocupaciones están en otra esfera. Sin embargo, se produce una moderada colaboración entre los miembros y un relativo fomento de las relaciones afectivas.

(4) Se considera que los miembros de la organización que ostentan cargos de responsabilidad tienen una inclinación hacia la acción y actividad -aunque extremadamente moderada- en consonancia con el espíritu de lucha necesario para controlar al entorno. El resto de los miembros de la organización, sin adoptar actitudes de pasividad, no se dedican a su trabajo en la intensidad necesaria, a pesar de desarrollar el mismo por motivos de seguridad.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

(5) En este clima de preocupación por el mantenimiento y consolidación del puesto de trabajo, donde el sometimiento a una línea jerárquica clara y una dudosa inclinación hacia la eficiencia y actividad en el trabajo hacen que el individuo no disponga de tiempo ni interés para «crear», existe una tendencia hacia el pasado.

C) Subcultura 3: los «idealistas con marcada vocación universitaria».

Los miembros que conforman esta subcultura se caracterizan por poseer las orientaciones de las presunciones más positivas, dentro de los límites establecidos. En primer lugar, y con respecto a la presunción «naturaleza de la relación con el entorno», consideran que se produce una relación recíproca de influencia y diálogo entre la Universidad y la sociedad canaria. En este sentido, muestran una actitud de acuerdo con el hecho de que la Institución ejerce claras influencias en materias sociales, políticas, económicas y culturales sobre su entorno más próximo (factor «influencia en el entorno») y, simultáneamente, muestran el mismo grado de acuerdo con el hecho de que la Universidad se integra en la comunidad, y que escucha y recibe a colectivos externos organizados -partidos políticos, sindicatos, asociaciones de vecinos, etc.- al objeto de dar respuesta a sus demandas (factor «integración en el entorno»). Por consiguiente, las relaciones de diálogo y escucha mutua determinan la orientación hacia la interdependencia, armonía o dominio recíproco en la presunción «naturaleza de la relación con el entorno».

En segundo lugar, esta subcultura considera a la naturaleza humana como esencialmente positiva, ya que manifiesta un alto grado de acuerdo con el factor «autorrealización». Este factor considera que las motivaciones ideológicas son la verdadera fuerza motriz de los individuos, que los inducen a actuar, a trabajar, con independencia de la existencia de personas o mecanismos que midan su nivel de actividad. Asimismo, rechaza el factor **«retribución»**, manifestando así el escaso interés que sienten por la retribución económica como aliciente para el desarrollo del trabajo. Finalmente, adopta una actitud moderada hacia el factor «seguridad», que no es rechazado ni apoyado.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Con respecto a la presunción «naturaleza de la actividad», se asume una orientación hacia el dinamismo. En efecto, este colectivo apoya igualmente (medias en torno a siete) el factor «**dinamismo en los cargos**» y «dinamismo en la base», al tiempo que adopta una actitud de escepticismo tendente hacia el rechazo respecto al factor «pasividad». Estos resultados no son sorprendentes, dado que al considerarse que los individuos trabajan esencialmente porque están automotivados a hacerlo (presunción «naturaleza humana»), es natural que se estime la existencia de un alto grado de inclinación hacia el trabajo.

En línea con estos argumentos, se manifiesta un fuerte rechazo del factor «pasado». Efectivamente, unos individuos que manifiestan con rotundidad su automotivación en el trabajo y que están orientados a la acción, a la tarea y a la eficacia, no deben vincular sus actividades a pautas o comportamientos pasados.

Sin embargo, se considera, aunque moderadamente, que la Institución en su globalidad no está orientada al futuro (factor «futuro-institución»). Esto, unido al convencimiento de este colectivo de la necesidad de conservar y celebrar las tradiciones en la Universidad (factor «arraigo institucional»), revela la existencia de una creencia dual: realización del trabajo diario (docencia, investigación, tareas administrativas) con criterios de modernidad, por una parte y, por otra, a nivel colectivo, mantenimiento y consolidación de las costumbres (ceremonias de apertura de curso, lecturas de tesis doctorales, actos de nombramiento de doctores *honoris causa*, etc.). Es necesario destacar que este es el único colectivo que valora positivamente la celebración de los acontecimientos pasados.

Por último, plantean la existencia de una distribución del poder de forma democrática (factor «**estructura**»), donde se reconocen y recogen todas las aportaciones de los individuos y donde las decisiones se adoptan de forma consensuada. Al mismo tiempo, se considera que la competencia marca las relaciones profesionales entre los individuos (factor «cooperación»), pero que esto no obstaculiza la existencia de unas estupendas relaciones afectivas (factor «relaciones personales»).

Finalmente, analicemos las conexiones existentes entre las diferentes orientaciones de las presunciones básicas:

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

(1) La presunción «naturaleza humana» posee una orientación positiva dado que los miembros de esta subcultura no poseen motivaciones materialistas (retribuciones, y otras compensaciones económicas), sino de naturaleza vocacional, que fundamentan el desarrollo de su actividad productiva;

(2) ante estas circunstancias un sistema de dirección democrático o participativo, basado en la discusión organizada y en la toma de decisiones consensuada, se presenta como el más idóneo para la dirección del colectivo.

(3) En este clima de fuertes motivaciones inmateriales y participación en una estructura democrática se fomenta la creatividad, dedicando los miembros una parte importante de la actividad diaria a generar e implementar ideas, por lo que existe una clara tendencia hacia el futuro. No obstante, la organización en su conjunto, mantiene pautas y comportamientos fundamentados en el pasado, que celebra y glorifica, al efecto de ofrecer el sustento ideológico necesario en un clima de continuo cambio.

(4) Los miembros de la organización, automotivados y realizando su labor en la misma por vocación, desarrollan importantes esfuerzos en su jornada laboral diaria. En consecuencia, se produce una clara orientación hacia la actividad tanto en los cargos como en numerosos sectores del resto de la comunidad universitaria.

(5) Finalmente, se considera que la organización vive en una relación de interdependencia, armonía o dominio recíproco con su entorno, participando e influyendo de forma activa en las decisiones que se adoptan en el exterior y recogiendo las necesidades y las exigencias de los colectivos externos al objeto de darles respuesta.

D) Subcultura 4: los «autónomos no determinantes del futuro de la Universidad».

Esta subcultura se caracteriza por la visión negativa que mantiene sobre todas las orientaciones de las presunciones culturales, sosteniendo, en contrapartida, la existencia de una estructura democrática inadecuada para el contexto de presunciones que plantea. En la presunción «naturaleza de la relación

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

con el entorno», se ha encontrado el extremo advertido en la subcultura 1, dado que este colectivo considera que la Universidad vive aislada de su entorno, no lo controla, tampoco se somete, y además se considera que no se integra y relaciona con él (factores «influencia en el entorno» e «integración en el entorno»). La Universidad es, pues, un colectivo cerrado a su entorno.

La visión negativa de esta subcultura queda reflejada, en segundo lugar, en la consideración de los factores que los inducen a desarrollar la labor productiva, excluyendo tanto los argumentos vocacionales (factor «autorrealización»), como los de seguridad (factor «seguridad»), y presentando una actitud moderada (media en torno a cinco) con respecto a la compensación económica que lleva aparejada (factor «**retribución**»). Estos planteamientos, en definitiva, sostienen que este colectivo no encuentra, entre las argumentaciones dadas en las entrevistas en profundidad, las causas de su interés por el trabajo.

La visión aquí planteada establece las pautas para el desarrollo de sistemas de dirección autoritarios, basados en la dirección y en el control, más que en sistemas participativos, dado que se considera que la naturaleza humana carece de motivaciones de cualquier índole para el desarrollo de su labor productiva. Asimismo, en esta subcultura, se establece una clara orientación al pasado a todos los niveles, manifestando con rotundidad el desacuerdo con la presunción del equipo de gobierno sobre la inclinación hacia el futuro de la Universidad como institución (factores «**pasado-miembros**» y «futuro-institución»).

Sin embargo, manifiestan su disconformidad con el hecho de que se glorifique ese pasado hacia el que están orientados, a través de la celebración de actos simbólicos (factor «arraigo institucional»). De esta forma, mantienen una clara presunción cultural de orientación hacia el pasado pero sin veneración de las tradiciones del mismo. Por otra parte, esta subcultura considera que existe un importante nivel de pasividad, en todos los niveles, consecuente con la escasa motivación de los individuos hacia el trabajo, su concepción de aislamiento del entorno y su clara aceptación de las normas y esquemas pasados.

Con respecto al factor «**estructura**», consideran que la distribución del poder y la autoridad se hacen dentro de los límites marcados por un sistema democrático o participativo. En este contexto, se produce una alta competencia (factor «cooperación») entre los miembros, en la busca de puestos más relajados donde puedan realmente adoptar sin reservas su actitud de pasividad. Asimismo, en este

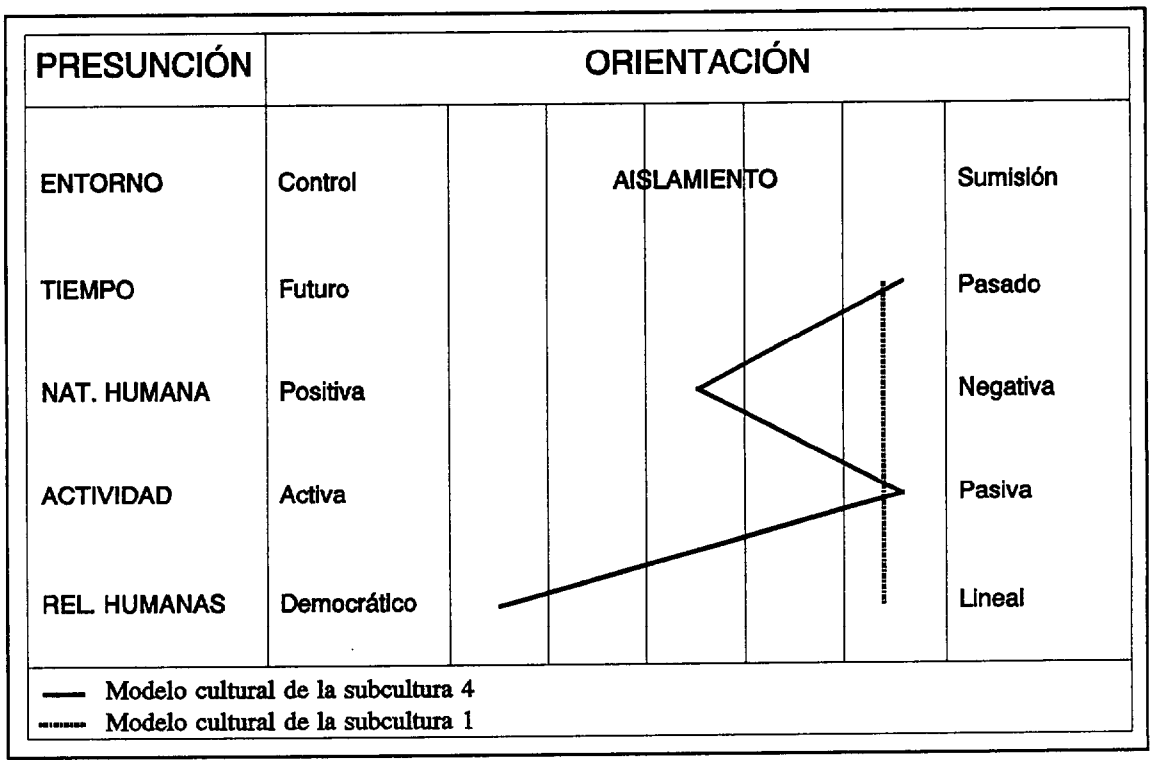
© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

escenario de lucha por puestos relajados no se generan relaciones afectivas entre los compañeros (factor «relaciones personales»).

Recuérdese que en la subcultura 1 se planteaba un esquema similar de presunciones, diferenciándose únicamente dos de ellas: (1) «naturaleza humana», que muestra una orientación neutra en la subcultura 4 e inclinada hacia una orientación negativa, fundamentada en la aceptación de los factores «seguridad» y «retribución» en la subcultura 1 y (2) «relaciones humanas», consideradas de naturaleza democrática por la subcultura 4 y lineal por la subcultura 1 (véase gráfico 3.8).

GRÁFICO 3.8. COMPARACIÓN DE LOS PERFILES CULTURALES DE LOS *CLUSTERS* 1 Y 4

Fuente: Elaboración propia



Finalmente, comentaremos las relaciones entre las citadas presunciones:

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

(1) Se considera que la organización vive aislada de su entorno, es un coto cerrado que no admite la integración o el diálogo con colectivos externos, que no desarrollan actividades fuera de su recinto y no influye ni permite ser influida por él.

(2) La naturaleza humana es esencialmente abúlica, carente de motivaciones, aunque con ligera consideración de los aspectos materiales para el desarrollo de su actividad productiva;

(3) en este clima de escasas motivaciones e indiferencia ante el entorno, el individuo no dispone de interés para «crear», consecuentemente existe una clara tendencia hacia el pasado.

(4) Ante estas circunstancias, un sistema de dirección jerárquico o lineal, se presenta como el más idóneo para la dirección de este colectivo. Sin embargo, se instaura un sistema democrático, basado en la participación, en una intensa competencia entre los miembros y exclusión del fomento de relaciones afectivas.

(5) Los miembros de la organización, como consecuencia de las escasas motivaciones mostradas, de la nula orientación hacia el futuro, de la indiferencia que sienten ante su entorno y del escaso control y poderío a que están sometidos, desarrollan escasos esfuerzos en su jornada laboral diaria.

Por último, en la tabla 3.11 se presenta, como resumen, los extremos de las presunciones culturales que caracterizan a cada una de las subculturas, al objeto de facilitar su comparación.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

TABLA 3.11. VALORACIONES DE LAS SUBCULTURAS PARA CADA UNA DE LAS PRESUNCIONES

Fuente: Elaboración propia

PRESUNCIONES	SUBC. 1	SUBC. 2	SUBC. 3	SUBC. 4
Relación con el entorno	Aislam.	Dominio moderado	Armon.	Aislam.
Naturaleza humana	Negativa	Tiende a negativa	Positiva	Moderada
Relación con el tiempo (miembros)	Pasado	Pasado	Futuro	Pasado
Relación con el tiempo (institución)	Pasado	Futuro	Tiende a Pasado	Pasado
Relaciones humanas	Lineal/ comp.	Lineal/ colab.	Democ./ comp.	Democ./ comp.
Naturaleza de la actividad (miembros)	Pasiva	Moderada	Activa	Pasiva
Naturaleza de la actividad (cargos)	Pasiva	Moderada	Activa	Pasiva

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

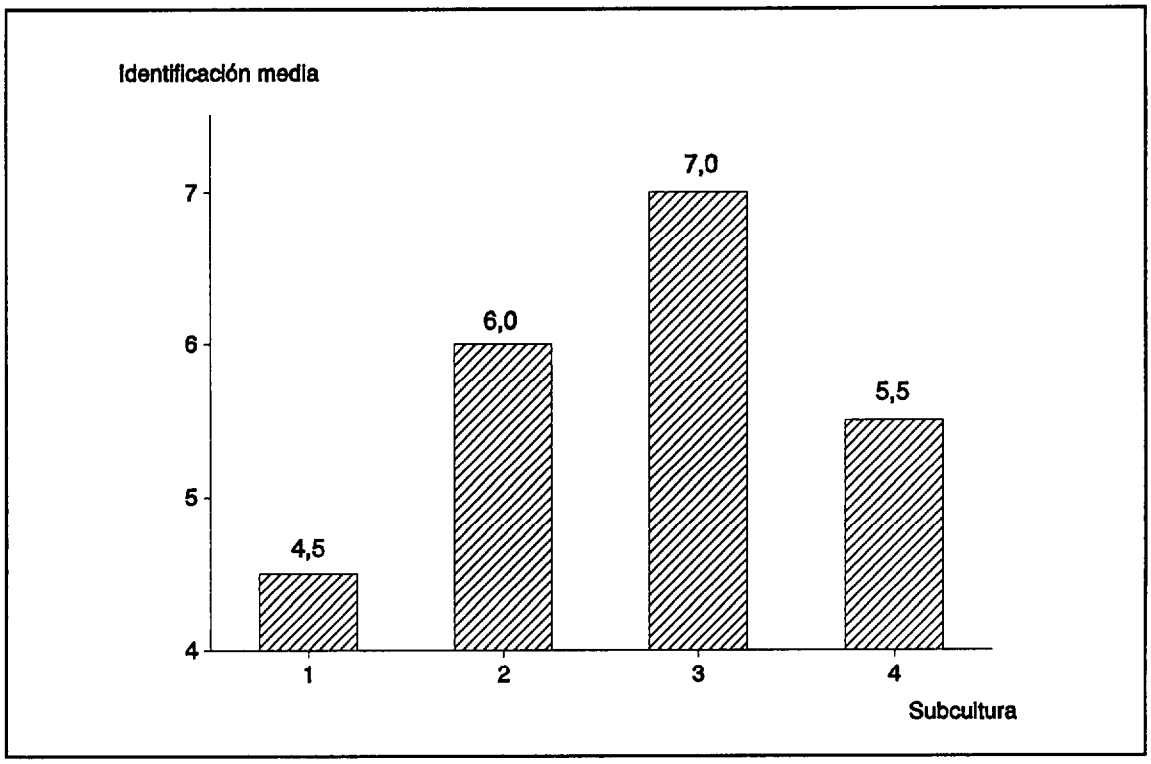
3.5.2. NIVEL DE IDENTIFICACIÓN DE LAS SUBCULTURAS.

Una vez conocidas las visiones culturales de cada uno de los colectivos que integran las cuatro subculturas identificadas, se procedió a realizar un análisis del grado de identificación de los individuos hacia cada una de las mismas, al objeto de analizar la existencia de relaciones entre el nivel de identificación que presentaban y su concepción de la cultura. Las medias calculadas en la variable identificación global (suma de las respuestas dadas a cada una de las 24 cuestiones incluidas en el CIO) muestran diferencias significativas en el grado de identificación de cada colectivo con la Universidad, tal y como puede observarse en el gráfico 3.9.

Las subculturas 1 y 4 son las que presentan menores niveles de identificación. Estas medias, que se sitúan en torno a 4,5 y 5,5 puntos, son inferiores, incluso, a la media calculada para el colectivo global, cifrada en seis. La subcultura 2, por otra parte, posee una identificación media coincidente con la media de la muestra total y, finalmente, la subcultura 3 es la más identificada al presentar una tasa situada en siete.

GRÁFICO 3.9. GRADO DE IDENTIFICACIÓN MEDIA DE LAS SUBCULTURAS.

Fuente: Elaboración propia



© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Al objeto de contrastar estadísticamente estas relaciones, se sometieron las variables que recogían la pertenencia a una subcultura (CLUS) y el nivel de identificación de los individuos (V88) al estadístico χ^2, cuyo resultado constató la existencia de la citada relación ($\chi^2 = 113{,}79$; $p = 100\%$; $g.l. = 6$), mostrándose en el anexo 23 las medias calculadas con sus respectivas desviaciones típicas y la tabla de contingencia de la que se extrajeron estos resultados. En efecto, las percepciones sobre las orientaciones de las presunciones culturales de cada uno de los colectivos están íntimamente vinculadas con el nivel de identificación que mantienen.

En primer lugar, la subcultura 2 (los universitarios de comportamiento moderado) que manifiesta un nivel de identificación en torno a la media -situado en seis- muestra un modelo cultural basado en la moderación, con un planteamiento muy próximo a la cultura de la cabeza, siendo el único extremo en el que difieren notoriamente el relacionado con la presunción «naturaleza de las relaciones humanas», -factor de máxima importancia para la discriminación entre subculturas-.

La subcultura 3 (los idealistas con marcada vocación universitaria) presenta el máximo nivel de identificación -en torno a siete- y ofrece la visión más positiva de la cultura de la Universidad: relaciones armoniosas con el entorno, orientación hacia la actividad y hacia el futuro, distribución participativa del poder, naturaleza humana positiva, etc. Este colectivo, tan fuertemente identificado, no posee quizá el espíritu crítico necesario para analizar objetivamente los fundamentos de las actuaciones y comportamientos que se manifiestan en la Universidad. Bajo esta óptica, es prudente cuestionar la validez o idoneidad de su participación en un proyecto de análisis cultural.

La subcultura 1 (los críticos negativos no identificados), presenta el nivel más bajo de identificación, revelando la media de 4,5 puntos el desacuerdo de este colectivo con las cuestiones que testaban la identificación, por lo que puede concluirse que sus miembros no se sienten moralmente comprometidos con la Universidad. Como consecuencia, presentan una visión de la cultura muy negativa, revelando todos los extremos inferiores de las presunciones.

La subcultura 4 (los autónomos no determinantes del futuro de la Universidad), finalmente, presenta también una baja tasa de identificación -inferior a la media pero superior a la de la subcultura 1-, mostrando un perfil cultural similar al anterior pero destacando la existencia de un estilo democrático o participativo en la toma de decisiones -factor de máxima importancia en la discriminación entre subculturas-.

Estas conclusiones podrían conducirnos al planteamiento de proponer el estudio previo del grado de identificación de los miembros de un colectivo u organización al análisis de la cultura de la misma. En efecto, esto permitiría descartar del análisis a aquellos individuos que manifiestan poseer niveles de identificación extremadamente elevados o bajos, dado que, como consecuencia de tal factor, es posible que manifiesten la existencia de tendencias culturales tergiversadas.

Sin embargo, si se realizase el mismo análisis de forma inversa, es decir, considerando que el grado de identificación de los individuos es una consecuencia del modelo cultural al que están sometidos, la consideración anterior carecería de sentido. Bajo esta nueva óptica, los individuos de la subcultura 1, aislados de su entorno, con una concepción negativa de la naturaleza humana, orientados hacia el pasado y sometidos a una autoridad que les exige importantes niveles de actividad, no interiorizan el esquema cultural y se presentan como poco identificados con la Universidad.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Los individuos de la subcultura 4, por otra parte, perciben la cultura de la misma forma que los miembros de la subcultura 1, pero consideran que la distribución del poder es democrática, como ya se ha señalado, por lo que no están sometidos a una autoridad jerárquica, disponiendo de libertad y autonomía para participar en la toma de decisiones. Como consecuencia de esta menor presión que reciben, y de la mayor participación de que disponen, presentan una tasa de identificación significativamente superior, aunque aún inferior a la media.

Por otra parte, los individuos de la subcultura 2, realizan su labor en una organización que está orientada hacia el futuro, que controla a su entorno y cuyos cargos muestran un nivel importante de actividad, trabajando todos en un ambiente de colaboración y, por tanto, a pesar de ser la naturaleza humana considerada como negativa, de estar los miembros orientados hacia el pasado, y de estar sometidos a una jerarquía, presentan un nivel medio de identificación.

Finalmente, la subcultura 3 concibe su relación con el entorno basada en la armonía, considera a la naturaleza humana positiva, activa y orientada hacia el futuro, viven en un ambiente democrático aunque con ciertas dosis de competitividad y la organización, como tal, está orientada hacia el pasado ofreciendo así la estabilidad necesaria en un ambiente de cambio e innovación continua, presentando, como consecuencia, una tasa de identificación alta.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

3.5.3. CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS DE LAS SUBCULTURAS.

Los rasgos demográficos permitirán definir a cada subcultura revelando la antigüedad, edad, categoría profesional, cargo desempeñado, destino y dedicación de los miembros que conforman cada colectivo. Antes de proceder a la descripción de cada una de ellas, realizaremos un breve análisis de las consideraciones realizadas hasta el momento en distintos apartados y subapartados y que están íntimamente relacionadas con el objetivo que ahora pretendemos abordar.

En el análisis del grado de identificación, realizado en el apartado 3.4 del presente capítulo, destacamos los niveles de correlación existentes entre el grado de identificación de un individuo y su categoría profesional y tipo de cargo. En este sentido, se mostró cómo los niveles jerárquicos más elevados, así como las categorías profesionales más altas, con ciertas excepciones, mostraban niveles

superiores de identificación. Por otra parte, en el subapartado anterior, al confrontar las variables grado de identificación y pertenencia a una determinada subcultura, se detectaron correlaciones significativas, al constatar que el número de individuos con niveles altos, medios y bajos de identificación, variaba significativamente entre las distintas subculturas. Como consecuencia, podemos establecer una relación lógica y sostener que la pertenencia a una subcultura dada, guarda relación directa con las mencionadas variables demográficas -categoría profesional y el cargo que se ostenta-.

Con este planteamiento se sometieron al estadístico χ^2 de Pearson las variables pertenencia a una subcultura (CLUS) y cargo desempeñado (V85), por una parte, y pertenencia a una subcultura (CLUS) y categoría profesional (V83), por otra, encontrándose los resultados mostrados en la tabla 3.12.

TABLA 3.12. SIGNIFICACIÓN DE LAS CORRELACIONES ENTRE CLUS, V83 Y V85

Fuente: Elaboración propia

VARIABLES	PERTENENCIA A SUBCULTURA		
	χ^2	PROB.	G.L.
CAT. PROFES.	61,76	99,82%	33
CARGO	54,87	99,02%	33

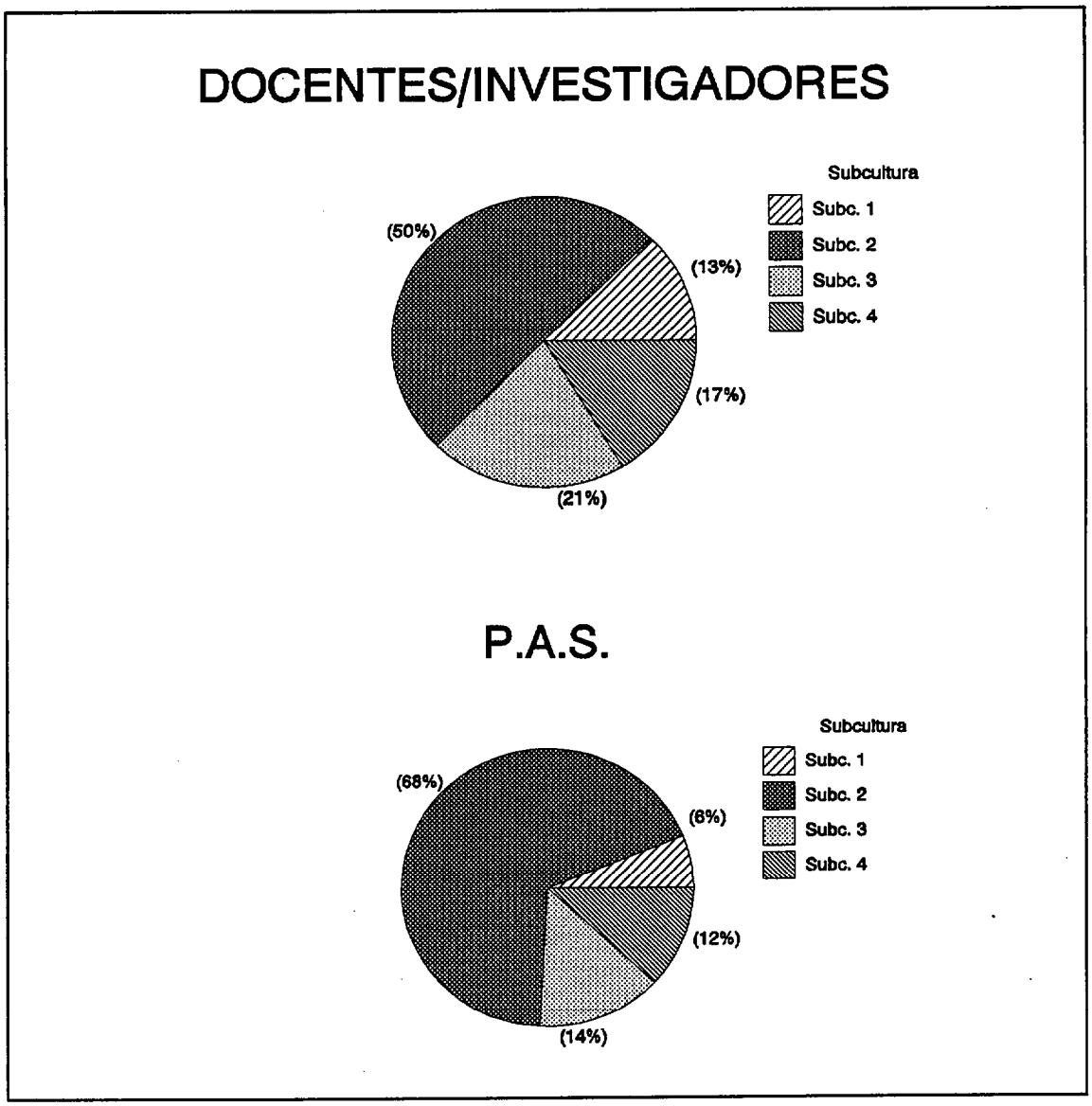
Como puede observarse, con un nivel de significación inferior al uno por ciento, puede afirmarse que existe correlación entre ambos pares de variables, por lo que fundamentaremos la discusión de las características demográficas de los individuos que pertenecen a cada subcultura en base a estas consideraciones.

En primer lugar, y haciendo una primera distinción entre docentes y personal de administración y servicios, se observa que existe una distribución desigual de estos colectivos con respecto a cada una de las subculturas. Como puede observarse en el gráfico 3.10, el P.A.S. se sitúa preferentemente en la subcultura 2 y, en menor medida, en las subculturas 3 y 4. Sin embargo, el profesorado, que mayoritariamente se sitúa también en la subcultura dos, se distribuye más equilibradamente entre las subculturas.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

GRÁFICO 3.10. DISTRIBUCIÓN DE LOS ENCUESTADOS EN LAS DISTINTAS SUBCULTURAS

Fuente: Elaboración propia



Como resultado, la composición de cada subcultura es la mostrada en la tabla 3.13.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

TABLA 3.13. PORCENTAJES DE INDIVIDUOS QUE INTEGRAN LAS SUBCULTURAS

Fuente: elaboración propia

	SUBC. 1	SUBC. 2	SUBC. 3	SUBC.4
PROFESORES	87%	65%	78%	77%
P.A.S.	13%	35%	22%	23%

Por otra parte, y considerando las responsabilidades administrativas ostentadas por algunos de los miembros de los colectivos profesores y P.A.S., observamos que se produce una distribución no equitativa de los mismos en las diferentes subculturas. Al objeto de realizar una discusión en consonancia con los resultados que se han ido obteniendo, se han considerado de forma diferenciada el cargo de subdirector en escuelas universitarias y el de los jefes de P.A.S., dado que presentaban unos grados de identificación que se asemejaban más al colectivo que no asumía responsabilidad alguna (véase tabla 3.14).

TABLA 3.14. DISTRIBUCIÓN DE LA VARIABLE CARGO DESEMPEÑADO ENTRE LAS SUBCULTURAS.

Fuente: Elaboración propia

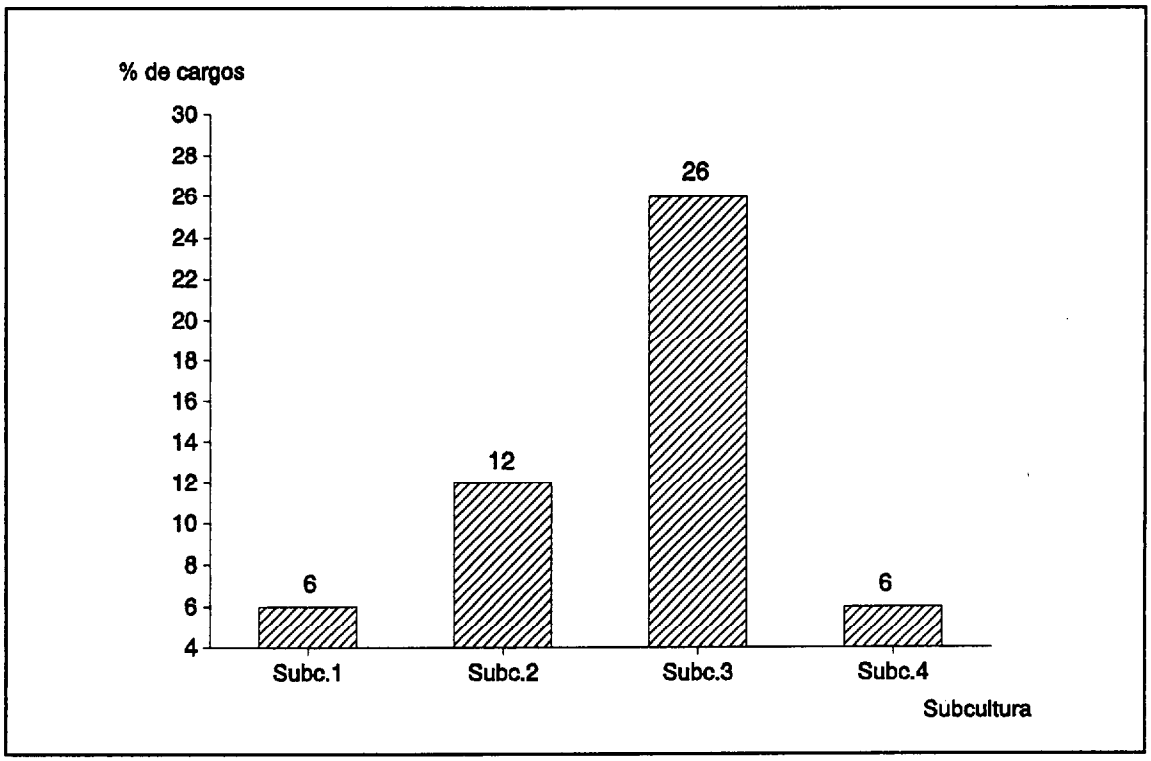
DESEMPEÑO DE:	SUBC. 1	SUBC. 2	SUBC. 3	SUBC. 4
CARGOS (DOCENTES)	6,0%	12,0%	26,0%	6,0%
SUBDIRECTORES DE ESCUELAS	2,0%	3,0%	0,0%	0,0%
CARGOS (P.A.S.)	0,0%	4,0%	8,0%	4,0%
SIN CARGO	92,0%	81,0%	66,0%	90,0%
TOTAL	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

En el gráfico 3.11 se presenta un resumen final donde se hace constar el número de cargos que posee cada subcultura con exclusión de aquellos que hacen referencia a las categorías mencionadas (subdirector de escuela y jefe de P.A.S.). Como puede observarse, el porcentaje de individuos que ostentan cargos en la subcultura 3 (los idealistas con marcada vocación universitaria) es significativamente superior a la subcultura 2 (los universitarios de comportamiento moderado) y a las subculturas 1 y 4.

GRÁFICO 3.11. PORCENTAJES DE CARGOS EN CADA SUBCULTURA

Fuente: Elaboración propia



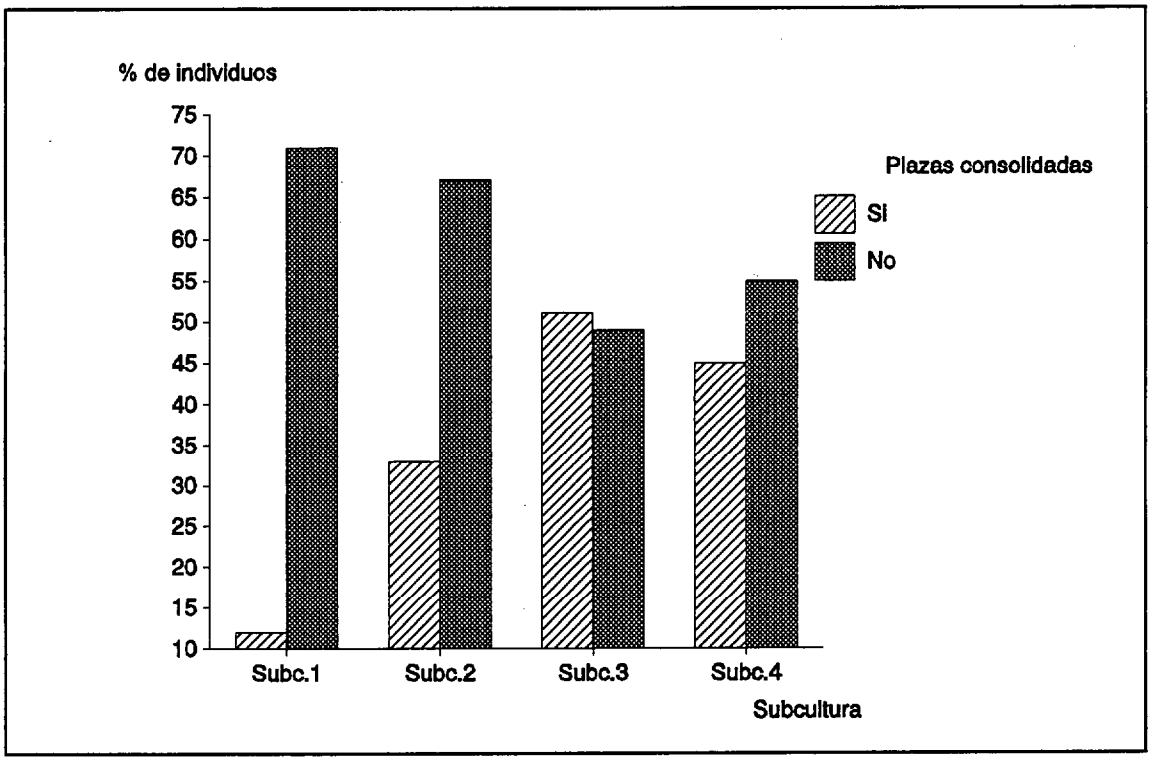
Finalmente, y con respecto a las categorías profesionales de los miembros de cada subcultura, se observan diferencias entre el comportamiento de profesores y P.A.S.. Los primeros se distribuyen entre las subculturas en función de la consolidación de sus puestos, variando significativamente el porcentaje de profesores que poseen titularidades respecto de los que permanecen sin consolidar

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

(interinos, asociados, ayudantes y comisiones de servicio) en las distintas subculturas (véase gráfico 3.12).

GRÁFICO 3.12. DISTRIBUCIÓN DE LOS MIEMBROS DOCENTES DE CADA SUBCULTURA Y SU CONSOLIDACIÓN

Fuente: Elaboración propia



Sin embargo, los miembros del P.A.S., independientemente de su categoría u ocupación profesional, tienden a agregarse en la subcultura 2, tal y como puede observarse en el anexo 24, donde se presenta la tabla de contingencia para las variables «pertenencia a una subcultura» y «categoría profesional».

Como consecuencia de todas estas consideraciones puede definirse brevemente a cada una de las subculturas en los términos siguientes:

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

La subcultura 1 se caracteriza por estar formada fundamentalmente por profesores que, en su mayoría, no ostentan cargos administrativos ni están consolidados. Otro rasgo demográfico distintivo de esta subcultura en relación a las otras es el elevado porcentaje de profesores jóvenes que se sitúan en ella (el 65 por ciento tiene menos de 34 años). Su nivel de identificación es significativamente bajo y su percepción de la cultura extremadamente negativa.

La subcultura 2, por otra parte, contiene el setenta por ciento de los miembros del P.A.S. encuestados. En relación al profesorado y al igual que en la subcultura 1, nos encontramos con un importante colectivo de profesores no consolidados. El nivel de identificación de los miembros de esta subcultura se sitúa en la media de la comunidad universitaria y su visión de la cultura es también moderada. Obsérvese que este colectivo que integra a la mayor parte del P.A.S. sostiene la existencia de una distribución del poder en base a una estructura jerárquica y simultáneamente reconoce la existencia de una actitud pasiva hacia el trabajo.

La subcultura 3 está integrada fundamentalmente por individuos que desempeñan cargos y que poseen plazas consolidadas (titularidades) o medianamente consolidadas (interinidades). Se caracteriza, asimismo, por incorporar el mayor porcentaje de profesores de edad más avanzada (el sesenta por ciento tiene más de 35 años). Poseen un grado de identificación elevado y su visión de la cultura es extremadamente positiva.

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 P.A.S.. 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 con mayor grado de dedicación parcial a la Universidad. En esta subcultura, el noventa por ciento de los miembros no asumen cargos de responsabilidad en las estructuras de gobierno de la Universidad.

Por último, y con respecto al resto de las variables incluidas en el cuestionario de información demográfica (CID), se observa una distribución aleatoria entre los miembros de cada subcultura, repitiéndose porcentajes similares en las diversas categorías de cada variable en cada una de las subculturas, tal y como puede observarse en el anexo 25, donde se presentan las tablas de

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

contingencia de estas variables con respecto a la variable que recoge la pertenencia a una subcultura dada.

3.5.4. CONTRASTE DE HIPÓTESIS.

En el presente subapartado abordaremos el análisis de las hipótesis relacionadas con la existencia de subculturas -hipótesis 11 y 12-. En primer lugar, contrastaremos la hipótesis 11 que establecía que el P.A.S. debería conformar una subcultura en la que las presunciones «naturaleza humana» y «naturaleza de las relaciones humanas» adoptasen ciertos valores significativos, la primera una orientación negativa y la segunda una orientación hacia la linealidad.

Los factores obtenidos del análisis factorial no nos han permitido identificar una subcultura integrada exclusivamente por miembros del colectivo del personal de administración y servicios. Ahora bien, un porcentaje muy importante de este colectivo (aproximadamente el setenta por ciento) se encuadran en la subcultura 2 cuyas presunciones son coincidentes con las que hemos hipotetizado para la identificación de este colectivo como subcultura diferenciada dentro de las instituciones universitarias. En consecuencia, se puede establecer que los atributos que fueron objeto de hipótesis para las orientaciones del P.A.S. se confirman; sin embargo, no ocurre lo mismo con el fundamento de tal hipótesis, basado en que el personal de apoyo constituía un enclave maquinal dentro de la organización y que estaba caracterizado por unas presunciones claramente diferenciadas, en estas dos orientaciones -«naturaleza humana» y «naturaleza de las relaciones humanas», del resto de la comunidad universitaria.

Por otra parte, la hipótesis 12 sostenía la existencia de una diferenciación cultural entre los centros procedentes de la Universidad de La Laguna y los procedentes de la Universidad Politécnica de Canarias. Al objeto de testar tal hipótesis se seleccionaron aquellos individuos con antigüedad superior a dos años, incorporados antes del curso académico 1989/90, y se seccionaron en dos grupos: individuos pertenecientes a los centros regidos por La Laguna e individuos pertenecientes a los centros regidos por la UPC.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Posteriormente, se calculó el número de individuos de cada uno de estos grupos pertenecientes a cada subcultura y los porcentajes en que se distribuían entre ellos, encontrándose que se ubicaban similarmente entre las distintas subculturas (véase tabla 3.15). Asimismo, se analizaron las medias de sus posicionamientos respecto a cada uno de los factores, detectándose que en ninguna de las cinco presunciones culturales se producían diferencias significativas entre tales colectivos. Por tanto, no parece que la procedencia sea un factor significativo para la pertenencia a una subcultura o la percepción de los distintos factores culturales.

TABLA 3.15. DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS EN LAS SUBCULTURAS EN RELACIÓN A LA PROCEDENCIA

Fuente: Elaboración propia

MUESTRA	U.P.C.		U. LA LAGUNA	
	VALOR	PORCENT.	VALOR	PORCENT.
SUBCULTURA 1	22	13%	10	7%
SUBCULTURA 2	77	48%	78	54%
SUBCULTURA 3	37	23%	34	24%
SUBCULTURA 4	27	16%	22	15%
TOTAL	163	100%	144	100%

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

3.6. EL MODELO CULTURAL REVELADO DEL CONTENIDO DE LOS DOCUMENTOS ESCRITOS.

El estudio de la evolución histórica de la ULPGC permitirá, por una parte, establecer el grado de convergencia entre los resultados obtenidos a partir de la información facilitada por los miembros de la comunidad universitaria -entrevistas y encuestas- y los obtenidos de este análisis y, por otra, determinar el grado de estabilidad del modelo cultural en el tiempo. Con este objetivo se realizará

un breve recorrido histórico por el desarrollo de la ULPGC, haciendo especial hincapié en las declaraciones públicas realizadas por los miembros respecto a diferentes temas relacionados con las presunciones en las diferentes Juntas de Gobierno y Consejo Social (mostradas en anexos 26 y 27).

Subdividiremos el análisis en dos períodos de tiempo, el primero se corresponde con el período 1982-1989, en el que se gestó y desarrolló el movimiento popular de lucha por la consecución de una universidad completa para Las Palmas, que culmina con la transformación de la Universidad Politécnica de Canarias -UPC- en Universidad de Las Palmas de Gran Canaria -ULPGC- y, el segundo período (1989-1992), con la fase de desarrollo posterior de la misma. A partir de la información obtenida se analizará, por una parte, si se ha producido un cambio en el planteamiento y consideración de alguna de las presunciones que pueda determinar el grado de estabilidad del modelo cultural con respecto a estos dos períodos y, por otra, el grado de coherencia existente entre las presunciones determinadas a partir de las manifestaciones realizadas por el equipo dirigente -en fases anteriores de la investigación- y sus manifestaciones y actuaciones correspondientes a este segundo período.

No obstante, es necesario realizar una última aclaración antes de proceder al desarrollo de este análisis. Los documentos escritos existentes en esta organización son muy limitados (véase anexo 16), por lo que la información que contienen no permitirá contrastar la validez y estabilidad del modelo cultural planteado por las cuatro subculturas. Este análisis se ceñirá, pues, a las consideraciones realizadas por el equipo de gobierno de la Universidad.

3.6.1. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA: EL NACIMIENTO DE LA ULPGC.

Como ya hemos indicado en el apartado 2.2.1, la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria (ULPGC) se crea en Mayo de 1989 a partir de la extinta Universidad Politécnica de Canarias (UPC), en virtud de la Ley de Reorganización Universitaria de Canarias 5/1989, de 4 de Mayo, en la que se estableció la adscripción de los centros al rectorado más cercano y se crearon dos distritos universitarios, ubicados en las provincias de Santa Cruz de Tenerife y Las Palmas de Gran Canaria.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

La Universidad Politécnica de Las Palmas (UPLP), creada en 1979 (Decreto Ley 29/79 de 20 de Octubre de 1979), se caracterizaba porque su oferta académica se ceñía a estudios con marcado carácter técnico. En efecto, en su fundación se adscriben a ella las Escuelas Superiores de Ingeniería Industrial y Arquitectura, así como las escuelas universitarias politécnicas conformadas por las distintas ramas de la titulación Ingeniería Técnica -Industrial, Telecomunicaciones, Naval, Obras Públicas, Topografía y Agrícola- y Arquitectura Técnica. En esta etapa, a la UPLP no se le permitía impartir estudios de carácter social y humanístico, factor que condicionaba su desarrollo futuro. Esta circunstancia, unida al escaso interés de la Universidad de La Laguna -que poseía el monopolio regional de los estudios de esta naturaleza- por establecer secciones de las Facultades establecidas en Tenerife en la isla de Gran Canaria, perjudicaba considerablemente a la población grancanaria. Los estudiantes, obligados a trasladarse sistemáticamente para cursar estudios sociales y humanísticos, con un sistema de becas y ayudas a todas luces insuficiente, se veían, en muchos casos, forzados a renunciar a ellos.

Debido a este problema social, las asociaciones de padres de alumnos (A.P.A.s) y varias instituciones culturales, convocan el 7 de Julio de 1982, bajo el lema «Universidad de Las Palmas ya», una manifestación popular, que apoyada por una multitud de ciudadanos, recorren las calles de Las Palmas de Gran Canaria, exigiendo a los estamentos públicos la creación de una universidad completa en la provincia de Las Palmas. En respuesta a esta exigencia, desde Madrid, el Ministerio de Educación y Ciencia promulga una serie de normas y decretos, concediendo ciertos beneficios a la Universidad Politécnica de Las Palmas, entre los que cabe destacar: la creación del Centro Universitario Superior de Ciencias del Mar, el primero de España; y la adscripción de los institutos de bachillerato localizados en la provincia de Las Palmas de Gran Canaria a la misma. Asimismo, se concede la ampliación de las divisiones existentes en el Colegio Universitario de Las Palmas (CULP) y la introducción de los primeros ciclos de las titulaciones de Filología, Geografía e Historia y Derecho. Con estas medidas se pretendía apaciguar el clamor popular que exigía una universidad.

El funcionamiento del CULP obedecía a una fórmula muy habitual en España a lo largo de los años 70. En estos centros se impartían clases y se investigaba de forma similar a cualquier departamento universitario, pero no podían emitir titulaciones, dependiendo administrativamente de una universidad y financieramente de instituciones u organismos públicos independientes del Ministerio de Educación y Ciencia. El CULP, en particular, dependía administrativamente de la Universidad de La Laguna y financieramente del Cabildo Insular de Gran Canaria.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

En 1982, se crea la Fundación Universitaria de Las Palmas, con la doble finalidad de colaborar en la lucha de la sociedad grancanaria por conseguir la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria y mejorar la calidad de la enseñanza en los centros ya existentes, caracterizados en esta época por estar sometidos a importantes carencias que sólo podían superarse mediante el gran esfuerzo realizado por sus distintos miembros. En esta fundación se integró un colectivo de personas que siempre habían apoyado las reivindicaciones de la sociedad grancanaria en materia universitaria y que pretendían, de forma organizada, fomentar, promover y difundir toda clase de actividades relacionadas con el estudio y la investigación de los problemas de educación en las Islas Canarias (Artículo 5º, título II de sus Estatutos Fundacionales).

Con el desarrollo del Estado de las Autonomías y la Ley de Reforma Universitaria (LRU), en Agosto de 1983 se crea un nuevo régimen jurídico para la universidad española. La LRU establecía la necesidad de cambiar las estructuras hasta ese momento existentes en la universidad. En cumplimiento de esta Ley se crea el claustro universitario de la Universidad Politécnica de Las Palmas (UPLP). Asimismo, con fecha once de Marzo de 1982 se elige, de entre una terna formada por tres catedráticos, a D. Francisco Rubio Royo como Rector de la UPLP, tomando éste posesión de su cargo el 27 de Marzo de 1982. Posteriormente, se elaboran los Estatutos que se constituirían en la norma básica de su régimen de gobierno, haciéndose constar en los mismos que la Universidad se declaraba abierta a las ampliaciones de estudios que la sociedad demandase. Asimismo, dentro del marco definido en la LRU, se crea el Consejo Social, que incorpora la participación de la sociedad en la universidad.

En ese mismo año, 1982, la UPLP definió el primer plan formal de formación del profesorado del país, basado en la promoción de la realización de tesis doctorales, el desarrollo del currículum para los aspirantes a idoneidad, la promoción de titulados técnicos y otros programas de formación y salidas de profesores al extranjero, mostrando así, desde los inicios de su andadura, su intención de ser innovadora, así como el deseo de consolidarse como institución y mejorar la calidad de las enseñanzas ofertadas.

Posteriomente, en 1984, se produce el cambio de nombre, comunicando el Rector en Junta de Gobierno que el Parlamento había aprobado el cambio de denominación, pasando así la UPLP a llamarse Universidad Politécnica de Canarias (UPC). En este mismo año se establecen comisiones de seguimiento para las obras que se iban a desarrollar en la ubicación definitiva del campus de la

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Universidad, en Tafira. El Cabildo y el obispado cedieron los primeros terrenos para la construcción de los nuevos edificios. Así, en este curso académico, se habilitan los primeros centros en el campus de Tafira, se inicia la construcción de la Escuela Técnica Superior de Arquitectura y se habilita un pabellón del antiguo Seminario, convirtiéndose en la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales.

En 1985 se produce, a iniciativa del Cabildo Insular de Gran Canaria, una tentativa de adscripción del Colegio Universitario de Las Palmas a la Universidad Politécnica de Canarias -administrativa y financieramente-. El Consejo Social, órgano competente para pronunciarse a tal respecto, reunido el 21 de Noviembre de 1985, decide tras un intenso debate postergar la decisión a una reunión posterior. A tal efecto, se produce la VIII reunión plenaria el 28 de Noviembre de 1985 en sesión pública, con presencia de los medios informativos. En un debate de marcado corte político se decide, finalmente, el rechazo de la propuesta de integración del CULP en la Universidad Politécnica de Canarias.

En ese mismo año, 1985, se adoptan otras decisiones internas por parte de la Junta de Gobierno de la Universidad: el 14 de Mayo, se crea la sección de deportes de la Universidad Politécnica de Canarias, encargada de fomentar la práctica deportiva entre los universitarios. Simultáneamente, se encarga al Instituto Canario de Educación (ICE) la realización de una campaña continua de promoción de la UPC en los distintos centros escolares de la región, con el fin de originar un sentimiento social favorable a ella.

El 28 de Julio de 1986, el Gobierno Autónomo de Canarias promulga una Ley sobre el Plan Universitario Regional de Canarias (P.U.C.) en la que se establecía que los estudios debían impartirse en función de la demanda social que existiese, abriendo así una nueva puerta a las aspiraciones de la población grancanaria. En este año se crean distintos centros: la Escuela Universitaria de Ingeniería Técnica de Telecomunicaciones, la Facultad de Informática, el Instituto de Educación Física de Canarias, la Escuela Universitaria de Traductores e Intérpretes, la Facultad de Veterinaria (como centro dependiente de la Universidad de La Laguna) y el segundo ciclo de los estudios de Derecho, que comenzarían su andadura en el curso 1987/88. Todas estas titulaciones tuvieron serias dificultades para su desarrollo, debido principalmente a la carencia de infraestructuras y de los medios técnicos y humanos necesarios para ser impartidas.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

En el acto de apertura del curso 1987/88 el Rector manifiesta públicamente que existían temores fundados acerca de que la titulación de Ciencias del Mar pudiera quedar frustrada bajo la influencia de ciertos grupos de presión. Ante tal agravio, la UPC solicitó que la Ponencia del Consejo de Universidades para la reforma de las enseñanzas universitarias elaborase un dictamen técnico que salvara el agravio comparativo a que fue sometida respecto a las restantes titulaciones que hasta ese momento impartían las universidades españolas. Finalmente, la titulación Ciencias del Mar fue incluida en el catálogo de nuevas titulaciones y sometida al mismo proceso de reforma que el resto de las existentes. De ese modo se disipó la fuerte preocupación generada en torno al mantenimiento de una titulación creada con perspectiva de futuro en la ULPGC, y que distintas universidades españolas habían mostrado interés por incorporar a su oferta universitaria.

En este mismo año -1987-, y como respuesta a las constantes reivindicaciones de la sociedad, de los miembros de la UPC, de los profesores de los centros de la Laguna en Las Palmas y de la incansable labor de la Fundación Universitaria, nace la Comisión promotora de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, en la que se integraban, por una parte, profesores de distintos centros de la Universidad de La Laguna en Las Palmas, con una participación mayoritaria de los profesores de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales y, por otra, la Fundación Universitaria de Las Palmas. Las reivindicaciones de la Comisión pro-universidad sonaban diariamente en los medios de prensa, radio y televisión a través de la voz de su presidente, D. Antonio Marrero Hernández, que se convirtió en abanderado del reclamo social y defendió activamente el derecho a la educación superior que, con energía inagotable, proclamaba se estaba privando a la sociedad grancanaria.

En 1988 se culmina la redacción de dos proyectos de Ley que se presentan al Parlamento de Canarias, que establecían la creación definitiva de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, uno de iniciativa popular, avalado por la firma de cuarenta mil ciudadanos, procedía de la Comisión pro-universidad y, el otro, procedía del Cabildo Insular de Gran Canaria. Ambas iniciativas son refundidas en una única propuesta por el Parlamento de Canarias ya que, en definitiva, perseguían unos mismos objetivos.

El jueves 19 de Mayo de 1988 se produce una segunda manifestación multitudinaria, en la que trescientas mil personas, bajo el lema «ULPGC, ahora sí», recorren las calles de la ciudad, exigiendo la aprobación de las leyes presentadas al Parlamento. Esto, unido al acto institucional celebrado el 19 de Abril de 1989 en el que todos los directores de los centros dependientes de la Universidad de

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

La Laguna en Las Palmas, el Rector de la Universidad Politécnica de Canarias, el Presidente de la Fundación Universitaria, el Alcalde de la Ciudad y el Presidente del Cabildo Insular manifestaron su apoyo a la Ley, se convirtieron en los dos últimos hitos que determinaron el apoyo definitivo del Parlamento a las citadas Leyes.

Finalmente, en 1989 el Parlamento de Canarias aprueba la Ley 5/1989 de 4 de Mayo para la Reorganización Universitaria de Canarias, por la que se crea la ULPGC y se adscriben los centros al rectorado más próximo. Sin embargo, los decretos que se debían promulgar para el desarrollo de dicha Ley se dilataron en el tiempo y, simultáneamente, la Universidad de La Laguna planteó un recurso de inconstitucionalidad a la citada Ley, lo que dificultó la fase final del proceso. Posteriormente, el Tribunal Constitucional publicó su sentencia sancionando sin ambigüedades la Ley 5/1989 de 4 de Mayo, quedando así definitivamente todos los centros existentes en la provincia de Las Palmas dependientes de la ULPGC, y los ubicados en la provincia de Tenerife, adscritos a la Universidad de La Laguna.

Como consecuencia, el 12 de Septiembre de 1989 se publican dos decretos por los que, por una parte, se readscriben a la ULPGC la Facultad de Veterinaria, la Escuela Universitaria de Estudios Empresariales y la Escuela Universitaria del Profesorado de Educación General Básica; y, por otra, se crea, adscribiéndola a la ULPGC, la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, en su sección de Empresariales. El 25 de Septiembre de 1989, asimismo, se publica un tercer decreto que desarrolla la citada Ley readscribiendo el Colegio Universitario de Las Palmas a la ULPGC, con sus divisiones de Derecho, Medicina, Filología y Geografía e Historia. Finalmente, el 5 de Octubre de 1989 en la Junta de Gobierno número 56 de la Universidad, se incorporan los representantes de los nuevos centros adscritos, recibiendo una calurosa bienvenida por parte del Rector, su equipo de gobierno y el resto de los miembros de la Junta.

3.6.2. NATURALEZA DE LAS PRESUNCIONES CULTURALES.

Este proceso de conformación de la ULPGC, donde la masiva participación social jugó un papel crucial, explica la reiterada consideración del equipo de gobierno de la ULPGC respecto a la relación universidad-entorno. En este sentido, en todos los documentos escritos encontrados se manifiesta la necesidad de que la Institución se integre con la sociedad, que sea especialmente receptiva a sus

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

demandas y necesidades, al objeto de adaptar titulaciones, líneas de investigación y actividades culturales de diversa naturaleza que sean de interés para la misma (discursos realizados en actos de apertura de cursos, informes leídos en las Juntas de gobierno y Sesiones del Consejo Social, etc.).

Estos planteamientos que, generalmente, van precedidos de las palabras «la Universidad debe» o «debería de» y que, en consecuencia, hemos catalogado como valores, toman ahora un cariz diferente. En efecto, estas apreciaciones deben ser consideradas más que como un valor de los miembros del equipo de gobierno, como un sentimiento de obligación o deuda ante la sociedad que la creó. Sin embargo, tal y como hemos presentado en los apartados anteriores, la presunción real es de dominio moderado, tanto en el equipo de gobierno como en la subcultura 2 -subcultura mayoritaria-. Únicamente la subcultura 3, formada principalmente por cargos (decanos, vicedecanos, directores y secretarios de departamento, jefes de servicio y algunos cargos de escuelas universitarias) y profesores consolidados, asumen realmente una presunción de armonía o interdependencia con la sociedad.

Por otra parte, y en lo que se refiere a la relación de la Universidad con las diferentes instancias políticas con las que debe interactuar, se manifiesta en todos los documentos escritos una actitud de constante lucha hacia todas aquellas imposiciones del gobierno que afecten negativamente al desarrollo de la Institución. Adicionalmente, es destacable que en todos los discursos pronunciados por el Rector en los actos de apertura de curso que se realizan ante la presencia de los cargos públicos más relevantes (Presidente del Gobierno Autónomo, del Cabildo Insular, del Ayuntamiento de Las Palmas de GC, etc.), pronuncia palabras en referencia a la necesaria colaboración y ayuda que los mismos deben prestar al desarrollo de la Universidad. Estas consideraciones conducen nuevamente al reconocimiento de una actitud de lucha e intento de control del entorno, con un deseo claro de incrementar la integración con la sociedad, por lo que establecemos que la presunción de la relación con el entorno es de dominio moderado.

Con respecto a la presunción «naturaleza de la relación con el tiempo», hemos aludido a las actuaciones pioneras de la UPC: plan de estudios de Ciencias del Mar, constitución inmediata del Consejo Social con un papel importante en la vida universitaria, definición del primer plan de formación del profesorado del país, etc. Asimismo, en los documentos escritos se revela en múltiples ocasiones una clara vocación de futuro, y el deseo de rehuir conscientemente de la historia pasada propia y de la de otros centros de mayor importancia y arraigo a nivel nacional. Estas declaraciones revelan esa orientación hacia el futuro reconocida por el equipo de gobierno y por la mayor parte de

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

la comunidad universitaria. En consecuencia, la presunción «tiempo», en relación a la Institución globalmente considerada, tiende hacia el futuro.

Sin embargo, en este recorrido histórico no se ha hecho mención a aspectos internos de la vida universitaria, relacionados con las formas de trabajo y la relación entre miembros que permitan extraer conclusiones sobre las otras presunciones culturales: naturaleza humana, naturaleza de la actividad, naturaleza de la relación con el tiempo -con respecto a los miembros de la Institución- y naturaleza de las relaciones humanas. Al objeto de contrastar estas presunciones se analizaron con profundad las manifestaciones y contenidos de los debates que se producían entre el Rector, su equipo de gobierno y los miembros representantes de la comunidad universitaria en las Juntas de Gobierno que se celebraron en estos años. Como el mismo Rector señaló: "las actuaciones [...] referentes al funcionamiento interno y cotidiano, mucho más técnicas, quedan para discusión y elaboración en nuestros órganos de gobierno colegiados", destacando que sobre las mismas no se pronunciaba en los actos públicos, para los cuales reservaba las actuaciones que la Universidad proyectaba sobre la sociedad y aquellas que la configuran como un servicio público. Dada la imposibilidad e improcedencia de hacer constar en este trabajo los debates de las Juntas de Gobierno, en los que se revelaban aspectos de sumo interés para esta investigación, se optó por destacar, a modo ilustrativo, las argumentaciones (véase anexo 26) sobre las que se basan las conclusiones que a continuación, y en forma resumida, se plantean.

Con respecto a la presunción «naturaleza humana», se reveló la existencia de una orientación tendente hacia la negatividad. Esto se reflejaba en la mención reiterada a los motivos de precariedad y recepción de un salario inferior como causa de desmotivación de los profesores contratados. Asimismo, y en conexión con otras presunciones, se expresaba la existencia de un cierto desinterés y apatía en los individuos que no asumían sus responsabilidades. Debido a estas consideraciones, existe una preocupación creciente por establecer sistemas de control sobre los miembros de la comunidad universitaria y por recoger estatutariamente medidas de carácter disciplinario.

Con respecto a la presunción «naturaleza de las relaciones humanas» subdividiremos las conclusiones en varios apartados: (a) con respecto a la distribución del poder, podemos establecer, por la forma en que se producen las discusiones y se adoptan los acuerdos, que existe una orientación hacia la democracia a través de un estilo de toma de decisiones participativa, a pesar de que existan manifestaciones ocasionales referentes a la intervención del equipo de gobierno, al efecto de inducir

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

a la adopción de algún acuerdo determinado y (b) con respecto a las relaciones entre compañeros, existe la creencia de que las mismas no se producen en el clima de cordialidad adecuado y se cree, además, que existe un cierto individualismo y un escaso interés hacia la colaboración y el entendimiento.

La presunción «naturaleza de la actividad humana» manifiesta una clara orientación hacia la pasividad, dado que en muchas de las Juntas se reitera el no cumplimiento de plazos en la entrega de documentación, la escasa preocupación de los cargos intermedios e incluso, la falta de dedicación y esfuerzo al trabajo. Sin embargo, también se encontraron repetidas declaraciones de disconformidad ante los procesos de toma de decisiones rápidas a que se veía sometida la Junta, revelando, de esta forma, el nivel de actividad de los cargos.

Finalmente, con respecto a la presunción «naturaleza del tiempo», referida a la orientación de los miembros de la comunidad universitaria hacia el pasado, presente o futuro, existe una clara consideración de que al menos un sector de la Universidad se resiste a la adopción de los cambios que se producen y que incluso obstaculiza la implantación y desarrollo de los mismos.

Por último, debemos señalar que hemos de ser conscientes de que en las Juntas de Gobierno se abordan principalmente aquellos aspectos que presentan un carácter conflictivo o problemático y no aquellos que se desarrollan con normalidad. Por ello, las afirmaciones y declaraciones negativas se suceden con relativa frecuencia en comparación a la escasez de felicitaciones o consideraciones positivas. No obstante, la contundencia de determinadas declaraciones resultan muy ilustrativas y sugerentes a los efectos de nuestros análisis.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

3.6.3. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA: EL DESARROLLO DE LA ULPGC.

Una vez constituida la Junta de Gobierno de la nueva Universidad, integrada por los representantes de todos los centros y departamentos, se decidió como primera medida de integración y adecuación a la nueva situación, convocar elecciones a todos los órganos de gobierno de la Universidad. En este sentido, se procedió en primer lugar a realizar la reestructuración de los departamentos, dado que se habían incorporado profesores que aportaban áreas de conocimiento nuevas y, en algunos casos, coincidentes con las que caracterizaban a algunos de los departamentos de la extinta UPC.

Realizada la reestructuración de los departamentos, la Junta de Gobierno procedió a determinar la distribución de los porcentajes de los diferentes sectores representados en el Claustro, al objeto de iniciar el proceso de elección de los miembros representantes del mismo. A continuación, el nuevo Claustro estudió y revisó el Estatuto que en aquel momento tenía la Universidad, al objeto de adaptarlo a las nuevas circunstancias y características de la Institución. Alcanzado el consenso y aprobados los nuevos Estatutos, se procedió a la elección del rector, y posteriormente a la de los miembros de la Junta de Gobierno, de los directores y decanos de los centros, de los directores de departamento y, finalmente, de los representantes de la Junta de Gobierno en el Consejo Social.

Todo este proceso se realizó en el primer año de vida de la Universidad para comenzar a trabajar, cuanto antes, en la consolidación y desarrollo de la Institución. Con este fin, una de las primeras reformas o medidas fue la priorización y adopción de medidas para agilizar la construcción de los nuevos edificios en el Campus Universitario de Tafira, que han ido progresivamente finalizándose y albergando a las diferentes titulaciones que, hasta ese momento, se encontraban dispersas en la ciudad.

Así, en el curso académico 1990/91, se concluyeron las obras del polideportivo del Campus, donde se realizan las prácticas de la titulación de Educación Física. En el curso 1991/92, por otra parte, se concluyeron las obras de los edificios de Informática y Matemáticas y Educación Física, produciéndose el traslado de estos colectivos a sus nuevas ubicaciones. Adicionalmente se concluyó la primera fase de la infraestructura general definida para el Campus de Tafira.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Actualmente se encuentran en construcción el edificio de Ciencias Básicas que albergará las titulaciones de Ciencias del Mar y el edificio de aulas de Ingeniería y de Telecomunicaciones. Asimismo, se están construyendo instalaciones deportivas al aire libre que están cofinanciadas por el Consejo Superior de Deportes. Existen también otras obras en períodos de contratación o en fases iniciales, previas a la construcción: ampliación del edificio de ingenierías, construcción de una biblioteca general y urbanización interior del campus de Tafira. Finalmente, existen proyectos aprobados, cuya puesta en marcha se ha demorado por problemas en los trámites de expropiación y cuyo inicio se prevé para el presente curso académico (1992/93). Este es el caso del edificio de Ciencias Económicas y Empresariales y Ciencias Jurídicas, así como de la Residencia de alumnos en el Campus de Tafira. Paralelamente, la Universidad ha creado nuevas titulaciones en este período, hacemos referencia a los estudios de Enfermería en Lanzarote y los estudios de Fisioterapia en Las Palmas.

Al margen de estas actividades tan intensamente vinculadas a la función académica, se han desarrollado otras que van conformando a esta Institución y que van revelando que el vertiginoso proceso de desarrollo a que ha estado sometida está expirando, dejando paso a un nuevo estilo de vida universitaria, donde existe tiempo para la reflexión y la consideración del futuro, produciéndose, como consecuencia, un importante desarrollo en las manifestaciones culturales de todo tipo. En este sentido, se propone el nombramiento de los primeros Doctores Honoris causa de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, celebrándose el 10 de Abril de 1992 en el Teatro Pérez Galdós una sesión académica extraordinaria, muy emotiva y protocolaria, en la que se produce la solemne investidura de D. Juan Díaz Rodríguez -Presidente de la Fundación Universitaria de Las Palmas, que jugó un papel trascendental en la lucha y logro de la «ULPGC»- y de D. Alfredo Kraus Trujillo -tenor internacional de reconocido prestigio, nacido en Las Palmas de Gran Canaria-.

Asimismo, se han puesto en marcha importantes actividades de extensión universitaria, que han tenido una calurosa aceptación en la comunidad universitaria, entre estos actos cabe destacar los siguientes: (a) desarrollo de cursos de iniciación a la catalogación y uso de una biblioteca, a la organización de una fonocoteca, a la radiodifusión sonora, al ballet jazz, al diseño gráfico, etc.; (b) aula de música: análisis de la música del siglo XX, armonía y contrapunto, la dimensionalidad en el Arte del siglo XX; (c) colaboración en seminarios con el Aula de Teatro, el Teatro Hispanoamericano, exposiciones de pintura, viaje a la Exposición universal de Sevilla, etc.; (d) desarrollo de competiciones universitarias intercentros, participación en competiciones interuniversitarias, campeonatos de España y

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

competiciones federadas en diversos deportes (lucha canaria, vela latina, baloncesto, voleibol, tenis de mesa, badminton, ajedrez y fútbol sala); (e) puesta en marcha de diversas escuelas deportivas, fundamentalmente en aquellos deportes que se practican de forma federada, etc.

Durante todo este período, se han celebrado numerosas Juntas de Gobierno y Sesiones del Consejo Social, así como manifestaciones públicas a través de discursos realizados en actos de apertura de curso y de otra naturaleza, donde se han reflejado numerosas ideas de interés para nuestro trabajo. Estas aportaciones se presentan en el anexo 27.

3.6.4. NATURALEZA DE LAS PRESUNCIONES CULTURALES.

La relación con el entorno se perfila más que nunca fundamentada en una actitud de lucha enérgica ante las decisiones de los poderes públicos que afectan negativamente a la Institución en la defensa de la autonomía universitaria, reiterándose expresiones que recogen estos aspectos, tales como "Defendemos y somos celosos guardianes de la autonomía universitaria", "Es una línea prioritaria de actuación solicitar al gobierno autónomo la financiación adecuada para que la ULPGC pueda ofertar una buena calidad de enseñanza", "Sistemáticamente se discriminó, antes a la UPC y ahora, todavía más, a la ULPGC", etc. Asimismo, en esta etapa se enfatiza fuertemente la imperiosa necesidad de que la Universidad atienda a las necesidades de la sociedad. En este sentido, el Rector ha manifestado públicamente: "La Universidad debe seguir marchando junto a la sociedad, dando respuesta y solucionando sus problemas"[5].

La presunción «naturaleza de la relación con el tiempo» nuevamente expresa, para la organización en su conjunto, una excesiva dedicación hacia los temas y problemas presentes o actuales, con un imperioso deseo, que comienza a hacerse realidad, de considerar y adoptar medidas de cara al futuro. Asimismo, muestra una presunción de los miembros más orientada hacia el pasado, aunque no tan estricta como la manifestada o interpretada en las entrevistas en profundidad y en los documentos históricos del primer período. En efecto, tal y como muestran las manifestaciones recogidas en el anexo 27, al menos en las declaraciones públicas, comienza a trasladarse el acento de la crítica de

[5] Declaración realizada por el Sr. Rector en el discurso del acto de Apertura del curso académico 1991-1992.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

orientación hacia el pasado a recomendaciones que alientan el desarrollo de actividades de cara al futuro: "Entre todos vamos a conformar una Universidad moderna, participativa y progresista"[6].

Con respecto a la presunción «naturaleza humana» existe una consideración negativa de la misma (referida a la comunidad universitaria), a pesar de las declaraciones, algo más optimistas, realizadas en el Programa de Gobierno del equipo actual, dado que se reitera la necesidad de ejercer un control más estricto sobre los miembros y se denuncian actitudes de dejación de responsabilidades. No se encontraron declaraciones que permitieran analizar la orientación de esta presunción respecto a los dirigentes.

Pocas manifestaciones permiten discutir la presunción «naturaleza de la actividad humana», sin embargo, las existentes conducen a la conclusión de una asunción de actividad en los altos cargos y de inclinación hacia la pasividad en el resto de la comunidad universitaria. En este sentido se manifiesta un miembro del equipo de gobierno al afirmar: "Debemos evitar que la burocracia y la gestión cotidiana exijan nuestra atención; para ello una vez tomadas las decisiones de gobierno, éstas deben ser ejecutadas por los profesionales de la gestión administrativa"[7].

Por último, con respecto a la presunción «naturaleza de las relaciones humanas», es de destacar la completa convicción que muestra el equipo de gobierno sobre la existencia de un estilo participativo y democrático en la toma de decisiones, impuesto y amparado por los propios Estatutos de la Universidad.

No queremos finalizar este apartado, sin embargo, sin realzar la calidad de los valores reflejados por los miembros del equipo de gobierno de la ULPGC que, por ahora, sólo tienen la categoría de valores -utilizando la nomenclatura de Schein (1988)- ya que son aquellos en base a los cuales se desea actuar, pero que no están asumidos por los miembros del colectivo. En estos valores, se acentúan los aspectos más positivos de la naturaleza humana, se establece una orientación hacia la actividad y hacia el futuro en la realización diaria del trabajo, y se enfatiza la conexión e integración de la Universidad con la sociedad, manteniendo siempre un espíritu de lucha ante las imposiciones de los poderes públicos que puedan restringir su desarrollo.

6,7 Declaración realizada por el Sr. Rector en el discurso del acto de Apertura del curso académico 1991-1992.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Será el tiempo quien realmente determine si tales valores llegan a aceptarse por una amplia mayoría de la comunidad universitaria, cimentándose y arraigándose lo suficiente para ser catalogados como nuevas presunciones culturales que definan un nuevo modelo o si, por el contrario, continuarán siendo valores añadidos en base a los cuales los miembros dicen que se comportan, pero cuyas actuaciones no obedecen a ellos. En este punto de nuestra disertación cobra especial relevancia las declaraciones de Schein (1990:111) en las que sostiene que "los orígenes y la dinámica de la cultura normalmente sólo pueden ser observados en los centros de poder donde los elementos de la cultura se crean y cambian por los fundadores, líderes y personas poderosas", así como las reflexiones que inspiraron estas declaraciones en Gordon y DiTomaso (1992:789) que afirmaron que "la cultura medida a nivel de la alta dirección constituye la mejor predicción del comportamiento y *performance* futuro de la empresa". En base a estos planteamientos podemos esperar que, si existe una intención cierta de implantar estos nuevos valores en la comunidad universitaria, con el tiempo, se irán progresivamente extendiendo y enraizando.

3.6.5. COMPARACIÓN DE LOS PERFILES CULTURALES Y DETERMINACIÓN DEL GRADO DE ESTABILIDAD DEL MODELO CULTURAL.

Una vez analizada, a través de la documentación escrita, las presunciones culturales existentes antes y después de la constitución de la ULPGC, es el momento de comparar y discutir los cambios producidos en tales períodos, al efecto de determinar la estabilidad del modelo cultural. Con este fin en el gráfico 3.13 se presenta los dos perfiles, simplificándose así la explicación mediante su ilustración[8].

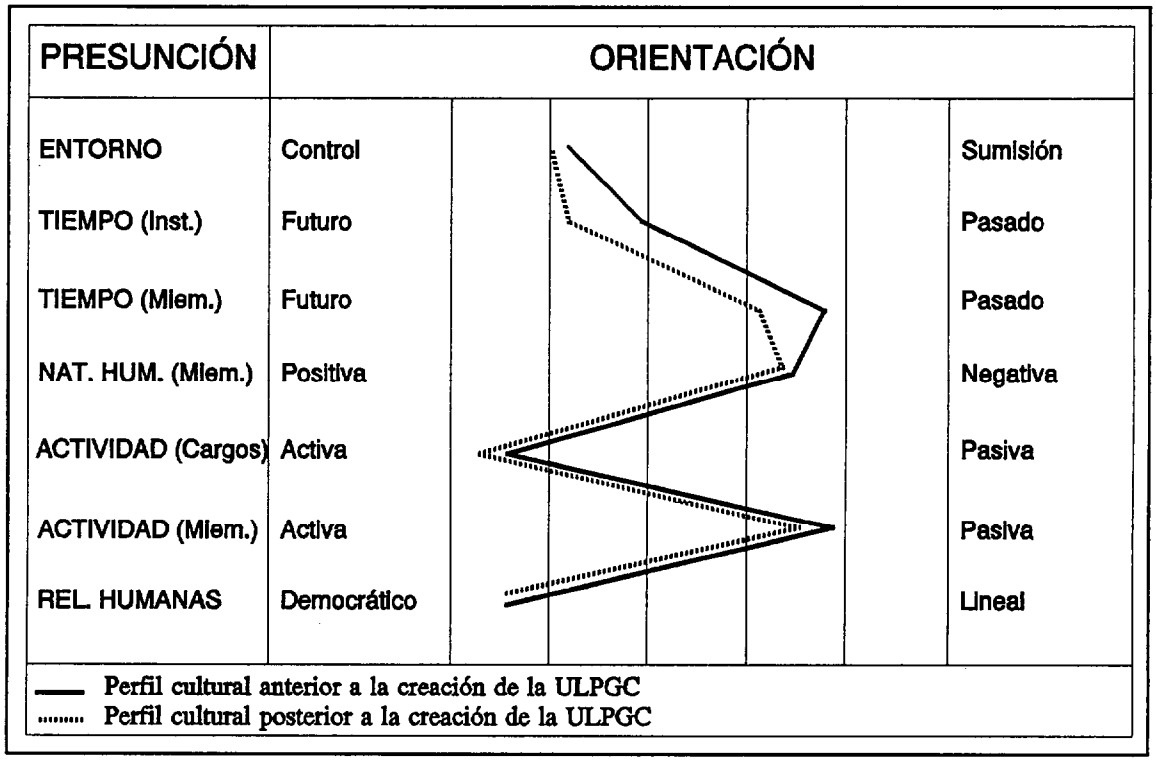
Como puede observarse, únicamente en la presunción «naturaleza del tiempo», tanto a nivel institucional como para el colectivo de miembros que forman la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, se observa una orientación más inclinada hacia el futuro después de la creación de la ULPGC. El resto de las presunciones mantienen una orientación similar. Asimismo, es necesario

[8] Las puntuaciones sobre las que se han construido estos perfiles responden al número e intensidad de las afirmaciones contenidas en los documentos escritos en relación a estas presunciones, así como a la valoración global de las mismas presentada en los apartados 3.6.2 y 3.6.4.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

GRÁFICO 3.13. COMPARACIÓN DE LOS PERFILES CULTURALES

Fuente: Elaboración propia



señalar que la presunción «naturaleza humana», referida al equipo dirigente, ha sido suprimida dado que no se encontró información para su análisis en los documentos escritos.

Finalmente, con respecto a las presunciones factibles de comparación, debemos considerar que la cultura de esta Institución se ha mantenido estable en el tiempo, rechazándose así el contenido de la hipótesis 13 que establecía la existencia de inestabilidad cultural. Estos resultados pueden parecer sorprendentes en gran medida dado el proceso de transformación interna a que ha sido sometida esta Universidad, así como a la integración de un numeroso colectivo de personas procedentes de otra organización. Consideramos que los principales factores que han propiciado la estabilidad del modelo cultural son los siguientes:

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

1º) El carácter complementario de las titulaciones, destacándose las procedentes de la Universidad de La Laguna por su naturaleza social y humanística y las procedentes de la UPC por su carácter técnico-científico.

2º) La buena salud económico-financiera de la economía regional, en general, y del Gobierno Autónomo, en particular, en el momento histórico en el que se realizó la integración. Ello posibilitó los recursos necesarios que permitieran un equilibrado desarrollo de los centros y titulaciones procedentes de las dos universidades.

3º) El hecho de que el Rector de la antigua UPC, junto a varios miembros de su gabinete, mantienen su cargo después de la reestructuración universitaria, con el apoyo de una amplia mayoría de la nueva comunidad universitaria. En consecuencia, sus estilos de dirección y gestión, definidas por sus propias presunciones culturales, permanecen inalterados en la nueva Institución.

4º) El hecho de que el Rector incluyese en su gabinete a cuatro vicerrectores procedentes de los centros recién incorporados lo que, sin lugar a dudas, constituyó un factor que ayudó a limar asperezas y a integrar los intereses y aspiraciones latentes en ambos colectivos.

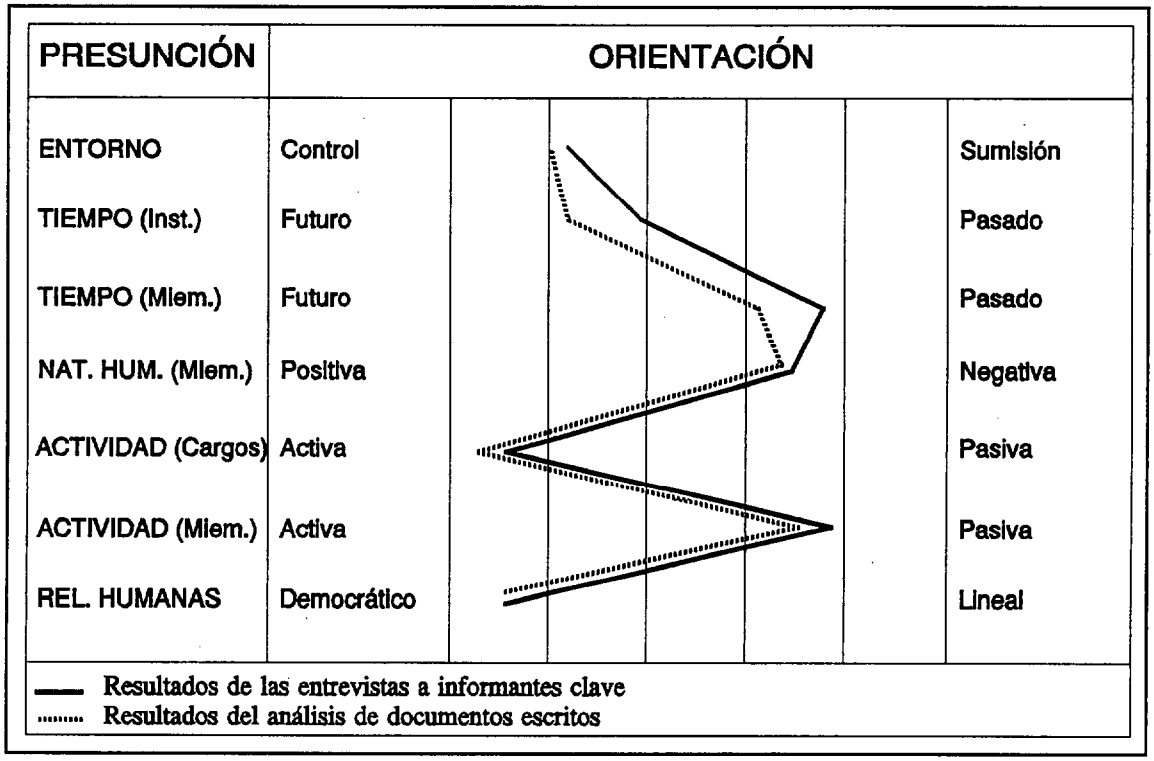
Finalmente, resta la realización de un último análisis mediante la confrontación de los perfiles culturales obtenidos a través de las manifestaciones realizadas por los participantes en las entrevistas en profundidad, y el conseguido a través de la información escrita. Estos perfiles se muestran prácticamente coincidentes (véase gráfico 3.14) con la salvedad de la presunción «naturaleza del tiempo», que en los documentos escritos del último período manifestaban una tendencia más orientada hacia el futuro, como ya se ha indicado. Estas conclusiones revelan la bondad de los resultados obtenidos dado que convergen en sus planteamientos.

Asimismo, se manifiesta la imposibilidad de contrastar globalmente los resultados de las entrevistas en profundidad y de los textos escritos con los obtenidos de las encuestas realizadas al resto de la comunidad universitaria debido, fundamentalmente, a los dos aspectos siguientes:

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

GRÁFICO 3.14. TRIANGULACIÓN DE LA INFORMACIÓN A TRAVÉS DE LA COMPARACIÓN DE LOS PERFILES CULTURALES

Fuente: Elaboración propia



(1) Imposibilidad de considerar el modelo cultural global extraído del análisis de las encuestas como descriptor real de las presunciones de la comunidad universitaria, dada la existencia de cuatro subculturas perfectamente diferenciadas.

(2) Imposibilidad de contrastar la veracidad de los modelos culturales definidos por cada una de las subculturas, dada la inexistencia, en esta organización, de textos que contengan información respecto a ellas.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

No obstante, es necesario considerar que el modelo cultural reflejado en la subcultura 2, subcultura mayoria en cuanto a número de individuos que la conforman -255 personas que representan el 55 por ciento de los encuestados-, coincide más que ningún otro con los extraídos del equipo de gobierno de la Universidad. En efecto, estos modelos difieren únicamente en relación a la presunción «naturaleza de las relaciones humanas» respecto a los miembros de la comunidad universitaria, por lo que puede sostenerse que los dirigentes, una mayoría de los encuestados y los textos escritos, revelan prácticamente un mismo modelo cultural.

Finalmente, y como consecuencia de estas argumentaciones, concluimos el presente trabajo señalando que el modelo holístico basado en una metodología doblemente triangulada, adoptada en esta investigación a partir de las recomendaciones encontradas en la doctrina, nos ha permitido plantear y defender los resultados y conclusiones de este trabajo con un nivel importante de seguridad, dado que están avalados por diferentes análisis realizados a partir de distintas fuentes.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

RESUMEN Y CONCLUSIONES

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Con el fin de facilitar su lectura y comprensión, en la redacción de este último capítulo de resumen y conclusiones no consideramos oportuno alterar sensiblemente el orden expositivo utilizado en la introducción y desarrollo de los capítulos anteriores. En su estructura interna hemos recurrido a la práctica de redactar conclusiones numeradas de tal forma que, aún siendo agrupadas en apartados y subapartados de la forma más sintética posible, puedan analizarse en su conjunto sin perder la argumentación interna y el hilo conductor sostenido en el desarrollo de la investigación. En nuestra exposición conviene distinguir aquellas conclusiones que hacen referencia al marco teórico que ha fundamentado nuestro trabajo o las relacionadas con la revisión de la literatura empírica, de aquellas otras en las que reflejamos las características del contexto de la investigación, el diseño de la metodología seguida, y los principales resultados y conclusiones alcanzados en la aplicación de la misma.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

1) **Sobre las dimensiones del concepto y tipologías de culturas organizativas.**

Del estudio de las diferentes definiciones existentes hemos podido comprobar que no existe acuerdo doctrinal al respecto, formulándose numerosas definiciones parciales que responden a los objetivos particulares perseguidos por los investigadores en cada caso. En nuestro trabajo, después de analizar los conceptos propuestos, 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 (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 aglutinante 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.

Asimismo, también se han publicado, de acuerdo a distintos criterios o dimensiones, numerosas tipologías o taxonomías que han pretendido categorizar los diferentes modelos teóricos existentes sobre la cultura organizativa. Sobre estas taxonomías existe una gran controversia entre aquellos académicos que defienden su utilidad, al considerar que determinados rasgos culturales se pueden generalizar a distintos tipos de organizaciones que operan en diferentes contextos, y aquellos otros, que consideran que cada organización es única y por tanto posee unos rasgos culturales específicos que definen su propia e inconfundible identidad.

Aunque reconocemos la utilidad de las tipologías en las primeras etapas del diagnóstico cultural de las organizaciones, estamos de acuerdo con el grupo de autores que rechaza la bondad de las mismas por su carácter excesivamente simplista y estereotipado de la realidad cultural. En tal sentido, a diferencia de numerosas investigaciones empíricas, no ha sido objetivo del presente trabajo contrastar la existencia de determinadas categorías culturales en la unidad de análisis seleccionada, sino identificar los principales factores determinantes de su singular realidad multicultural.

2) **Sobre los diferentes niveles del análisis cultural.**

El reconocimiento de la existencia de diferentes niveles en el análisis cultural permite un mayor grado de operativización del concepto expuesto en el apartado anterior. Ahora bien, existe una gran controversia doctrinal a la hora de distinguir estos niveles. Después de revisar las

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

aportaciones de los autores más relevantes dentro del campo, tales como las de Smircich (1983), Dyer (1985), Kilmann, Saxton y Serpa (1985) y Schein (1988), entre otros, en nuestro trabajo 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.

En la práctica resulta difícil establecer las fronteras entre los elementos que se integran dentro de estos niveles. ¿Dónde está la línea divisoria que nos permite diferenciar a los valores de las presunciones básicas?, ¿no se confunden en la práctica muchas manifestaciones de comportamiento con determinadas normas de comportamiento o reglas de juego? O acaso, debido a su alto grado de consolidación, ¿muchas normas de comportamiento no pueden también ser consideradas como valores? Desde una perspectiva estrictamente teórica, hemos intentado superar estas dificultades utilizando las cuatro variables que se definen en los puntos siguientes:

a) El grado de visibilidad o facilidad con que pueden ser observados y analizados individualmente los elementos culturales, así como las relaciones existentes entre los mismos.

b) El grado de facilidad para captar y revelar el contenido cultural de los elementos que integran la cultura de la organización, aspecto estrechamente relacionado con el punto anterior.

c) El nivel de profundidad o grado de consciencia/inconsciencia en el que están situados estos elementos compartidos por los miembros de la organización.

d) El grado de arraigo de estos elementos entre los miembros de la organización, así como el nivel de resistencia que ofrecen a la discusión y a las acciones propuestas en todo programa de cambio cultural.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

3) **Sobre las manifestaciones culturales.**

En el primer nivel del análisis cultural 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. Siguiendo a Dyer (1985:202), 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.

a) Dentro de las **manifestaciones verbales** se pueden incluir: (1) el lenguaje o la terminología muy particular utilizada para describir los aspectos concretos de un determinado negocio, (2) las narraciones de hechos reales o ficticios que teniendo contenido simbólico, tales como las historias, las leyendas y los mitos, se transmiten de generación en generación, y (3) la propia red cultural, que se nos presenta como uno de los elementos más importantes del sistema de comunicación informal de la organización, integrada por un variopinto conjunto de personajes que son los autores y alimentadores de las historias, las leyendas y los mitos.

b) Dentro de las **manifestaciones de comportamiento** nos encontramos: (1) los ritos o conjunto de comportamientos estandarizados que guían la actuación de los miembros de la organización, y (2) las ceremonias o celebraciones de acontecimientos extraordinarios. Estos elementos son fundamentales para apoyar las reglas y normas de comportamiento, para manifestar determinados valores y presunciones de la organización, para facilitar los procesos de aculturación y para favorecer la implementación del cambio cultural.

c) Las **manifestaciones personales** hacen referencia a: (1) los líderes organizativos que con sus comportamientos -grado de dinamismo, cordialidad, amabilidad, entusiasmo, equilibrio, aplomo, capacidad de comunicación, de motivación, de delegación y de negociación, entre otros apectos observables- revelan los contenidos de sus valores y presunciones culturales, y (2) los héroes organizativos, que con sus actuaciones definen modelos a seguir por el resto de los miembros de la organización al representar, en muchas ocasiones, sus propias aspiraciones.

d) Dentro de las **manifestaciones físicas** podemos distinguir: (1) los objetos materiales relacionados con la vida de la organización -edificios, mobiliario, equipos, productos, etc.-,

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

y (2) el escenario físico o aspectos relacionados con la ubicación de los elementos anteriores, tales como su localización geográfica, el estilo arquitectónico, la disposición interna de los departamentos y las áreas funcionales, la disposición de los muebles en los despachos, etc. Todos estos elementos revelan determinados valores y presunciones básicas que definen el modelo cultural de la organización.

e) Finalmente, las **manifestaciones impositivas** hacen referencia a las diferentes normas que se desarrollan en todo grupo humano y que determinan, en gran medida, los comportamientos de cada uno de sus miembros. A la hora de estudiar las normas debemos tener presente, por una parte, los aspectos técnicos versus los aspectos humanos y, por otra, su orientación a largo plazo versus a corto plazo. Estas dos dimensiones nos permitirá distinguir entre las normas que hacen referencia a: (1) la colaboración en el trabajo, (2) la innovación en las tareas, (3) las relaciones sociales y (4) la libertad personal.

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.

4) **Sobre el sistema de valores culturales.**

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 de los valores organizativos nos encontramos con las tres categorías siguientes:

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

a) 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. Los autores han propuesto diferentes tipologías de valores individuales destacando, entre otras, las fundamentadas en: (1) las necesidades humanas (Robbin, 1987) que distingue entre los valores teóricos, económicos, estéticos, sociales, políticos y religiosos; (2) el concepto de valor social (Zinkhan, Hong y Lawson, 1990), que distingue entre los valores de logro y los valores de afiliación; y (3) la propia concepción del valor (Crosby, Bitner y Gill, 1990), haciendo una diferenciación entre los valores instrumentales y los valores finalistas.

b) Los **valores organizativos** o valores que todo colectivo comparte, se han ido generando y asimilando a medida que en la organización se presentan problemas y se buscan soluciones a los mismos. Entre las diferentes tipologías de valores organizativos nos encontramos con: (1) la propuesta por Tichy (1982) que distingue entre los valores orientados a los resultados, a las decisiones y a las personas; (2) la establecida por Davis (1984) que diferencia entre los valores internos y valores externos; y (3) la formulada por Norburn (1988) que distingue entre los valores orientados al cliente, a la innovación, al individualismo, a las personas, a la toma de decisiones, a la comunicación, al estilo directivo y al horizonte temporal.

c) Los **valores nacionales** o valores compartidos por las organizaciones de un mismo país, que son el reflejo de sus propias culturas nacionales, y que las diferencian de las organizaciones de otros países. Las principales investigaciones han sido realizadas por Hofstede (1979, 1984, 1985, 1989) que ha llegado a identificar las cuatro categorías de valores siguientes: (1) distancia del poder, (2) evasión de incertidumbre, (3) individualismo y (4) masculinidad. Conviene destacar que tanto los valores nacionales como los individuales, expuestos anteriormente, influyen en la conformación de los valores organizativos.

5) **Sobre las presunciones culturales.**

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

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

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. 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.

a) La presunción **naturaleza de la relación con el entorno** refleja 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 o de dominio recíproco, (2) de idealismo o de dominio de la organización sobre el entorno, (3) de materialismo o de sometimiento de la organización a su entorno y (4) de autonomía o de total independencia.

b) La presunción **naturaleza de la relación con el tiempo** hace referencia a dos aspectos de interés: (1) a la dirección de la orientación temporal, que puede estar dirigida hacia el pasado, el presente o el futuro de la organización y (2) a la concepción básica del tiempo, que puede ser monocrónica o policrónica, según sea el tiempo susceptible de ser dividido o no en períodos independientes y se realicen en cada uno de ellos una o múltiples actividades, respectivamente.

c) La presunción **naturaleza humana** recoge la actitud positiva o negativa de los empleados hacia la organización y hacia su propio trabajo. En el primer caso, los individuos están automotivados, dispuestos a asumir objetivos retadores que les permitan autorealizarse por lo que resulta innecesario el desarrollo de controles formales. Por el contrario, en el segundo caso, los miembros de la organización no disponen de una actitud favorable hacia el desarrollo de la actividad productiva, considerándola más como una obligación indeseada que como un verdadero estímulo.

d) La presunción **naturaleza de la actividad** muestra la orientación activa o pasiva de 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. Sin

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

embargo, en el segundo caso son aspectos tales como el ocio, la relajación y los intereses personales y familiares los que adquieren mayor grado de significación.

e) La presunción **naturaleza de las relaciones humanas** hace referencia a dos dimensiones diferenciadas. La primera, analiza la forma en que se distribuye el poder y la influencia dentro del grupo de trabajo y se clasifica en tres orientaciones: (1) lineal, (2) democrática y (3) colateral. La segunda dimensión analiza las relaciones personales entre compañeros y posee dos orientaciones: (1) vinculación profesional estricta y (2) vinculación emocional.

Estos cinco tipos de presunciones deben estar articulados en un modelo cultural internamente coherente y consistente. En este modelo cada una de las presunciones adquiere una importancia relativa diferente, siendo relevante su identificación con el fin de determinar cuáles son las presunciones que están incidiendo en mayor medida en los comportamientos y actitudes de los miembros de una organización.

6) **Sobre la importancia de la socialización como mecanismo que facilita la transmisión del modelo cultural.**

La importancia concedida al tópico de la cultura organizativa contrasta con el escaso esfuerzo dedicado por los académicos al estudio de los procesos de transmisión de los contenidos culturales. La socialización puede ser considerada como el proceso a través del cual las personas extrañas a la organización conocen e interiorizan los valores y presunciones que definen su cultura e interpretan aquellas manifestaciones y acontecimientos que les permite actuar en las formas admitidas y desempeñar exitosamente los roles encomendados. En relación a la socialización formulamos las siguientes consideraciones:

a) Existen dos **tipos de socialización**, primaria y secundaria. La primera hace referencia al conocimiento básico y general de las normas y habilidades adquiridas por las personas en las primeras etapas de la vida, relacionadas con los roles y posiciones sociales, y está íntimamente unida a la cultura social. La socialización secundaria, objeto de estudio en nuestro trabajo, hace referencia, a su vez, a un conocimiento más específico de las normas y habilidades relacionadas con posiciones concretas en la estructura de una organización.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

b) En relación al **contenido de la socialización** secundaria conviene distinguir entre el proceso de aprendizaje relativo al rol y el relativo a la cultura. El aprendizaje relativo al rol hace referencia a los aspectos concretos de la realización del trabajo y para muchos autores es considerado como la socialización propiamente dicha. Por otra parte, el aprendizaje relativo a la cultura está relacionado con las presunciones, valores y manifestaciones que ofrecen al recién incorporado un esquema de interpretación más amplio de los acontecimientos que se producen en la organización. Para algunos autores este proceso también recibe el nombre de aculturación.

c) En relación al **proceso de socialización** se han desarrollado dos corrientes de trabajo alternativas. Mientras que la primera sólo hace referencia a las actuaciones dirigidas a los recién incorporados, la segunda pretende generalizar el proceso de socialización a todo el período de permanencia del individuo en la organización, planteamiento éste que compartimos en mayor medida.

d) Con respecto a las **diferentes etapas** del proceso de socialización se han propuesto distintos modelos (Buchanan II, 1974; Louis, 1980; Feldman, 1981, entre otros) y aunque no existe acuerdo doctrinal en cuanto a su número, en nuestro proyecto hemos considerado las tres siguientes: (1) socialización anticipada o expectativas previas que tiene el individuo sobre su nuevo trabajo, (2) encuentro, donde se comparan las expectativas previas con la realidad organizativa, y (3) adaptación final, que se produce en la medida en que se concede al nuevo miembro autonomía, responsabilidades delegadas, información reservada, representatividad de la organización, etc.

7) **Sobre el concepto e importancia de la identificación de los miembros de una organización.**

Para unos autores la identificación puede ser considerada como el proceso dinámico (sucesivos estados) a través del cual los individuos aceptan como propios los objetivos del grupo u organización. Para otros, la identificación es el producto resultante (estado final) del proceso de socialización. La identificación también puede ser considerada como una combinación de tres variables estrechamente relacionadas que recogen los sentimientos de «pertenencia» y «lealtad» hacia la organización, así como el de «similitud» con el resto de los miembros que integran la misma. La determinación del grado de identificación de los miembros de un

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

determinado colectivo ha sido uno de los objetivos centrales de nuestro trabajo empírico, y en relación al mismo formulamos las siguientes consideraciones:

a) Sobre la **naturaleza de la relación identificación-autonomía** de los miembros de un grupo se han desarrollado diferentes posturas doctrinales. Una primera corriente sostiene que los individuos pueden identificarse con una organización aceptando y respetando sus valores, pero sin llegar a asumirlos o interiorizarlos verdaderamente. De acuerdo con esta perspectiva el individuo identificado no pierde su propia personalidad individual. Otra línea de razonamiento sostiene que sólo cuando se haya asumido el sistema de presunciones y valores de una organización el individuo llega a identificarse con la misma, perdiendo con ello su propia individualidad. Finalmente, un tercer planteamiento de naturaleza ecléctica considera que el hecho de que un individuo se identifique con un determinado grupo y asuma como propios sus presunciones y valores, no implica que éste pierda su identidad, pues se reconoce en todo momento la libertad individual para seleccionar, permanecer o abandonar dicho grupo.

b) Otro aspecto que conviene destacar es la distinción entre dos conceptos estrechamente relacionados, **identificación y compromiso**. Los individuos pueden, en cierta medida, estar identificados con una organización pero no comprometidos con la misma. Esto ocurre cuando las personas comparten los objetivos pero no se comprometen en las acciones que permiten alcanzarlos. Desde esta perspectiva, la identificación nos permite reflejar el grado de vinculación interna del individuo con la organización, mientras que el compromiso revela la medida en que tal identificación conduce a una determinada acción externa.

c) Entre las principales **funciones** desarrolladas por la identificación en los contextos organizativos, conviene destacar las siguientes: (1) reducir los efectos negativos derivados de la existencia de diferentes grupos, (2) orientar los procesos de toma de decisiones hacia la selección de determinadas alternativas particulares, (3) favorecer o impedir el cambio organizativo, estratégico y cultural, (4) facilitar esquemas de interpretación y significado de las múltiples situaciones que se producen cotidianamente en la organización, (5) influir en el comportamiento de variables como la motivación, la comunicación, la satisfacción y la permanencia en el trabajo, etc., y (6) explicar el grado

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

de éxito de determinadas políticas relacionadas con la selección, la formación, la promoción y la socialización.

8) **Sobre la existencia de múltiples subculturas en las organizaciones.**

Frente a los planteamientos ampliamente aceptados 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 multicultural integrada por numerosos grupos caracterizados por sus diferentes modelos culturales o subculturas. Mientras unos autores consideran que las subculturas constituyen una constelación flexible de culturas únicas, no conectadas a una cultura superior, otro grupo más numeroso admite que las subculturas constituyen una serie de culturas distintas que existen en relación a una cultura central o «paraguas». La identificación de las subculturas ha sido otro de los objetivos básicos de nuestro trabajo y en relación a este nuevo concepto formulamos las siguientes consideraciones:

a) Sobre las consecuencias del grado de diversidad cultural en las organizaciones unos autores sostienen que las subculturas representan barreras que impiden la adecuada comunicación e interacción entre los miembros de la organización, pudiendo originar la existencia de conflictos intergrupo que difícilmente pueden ser superados. Una segunda corriente, contraria a los planteamientos anteriores, defiende que la existencia de múltiples subculturas facilita los procesos de adaptación de las organizaciones a la creciente complejidad de sus entornos internos y externos; en este planteamiento adquiere especial significado el concepto de sinergia cultural. Una tercera corriente, conciliadora de las dos anteriores, defiende que tanto los aspectos internos como los del entorno de la organización deben ser considerados a la hora de determinar la conveniencia de la existencia de subculturas. En cualquier caso, es importante que la dirección fomente ciertos valores culturales generales, comunes para toda la organización, y que, al amparo de ellos, se desarrollen las subculturas necesarias.

b) Entre los principales factores que propician la aparición de las subculturas en las organizaciones nos encontramos con los siguientes: (1) factores estructurales relacionados con la existencia de departamentos, divisiones o unidades estratégicas de negocio; (2)

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

factores de liderazgo relacionados con el ejercicio del poder por parte de los directivos de la organización; (3) factores demográficos, como la procedencia étnica y social, el sexo, los antecedentes socioeconómicos y educativos, etc.; (4) factores relacionados con las estrategias y políticas adoptadas por la dirección; (5) factores de rivalidad relacionados con la existencia de conflictos entre distintos grupos organizativos; y (6) factores derivados de los procesos de integración, tales como las fusiones y las adquisiciones.

c) En relación al desarrollo de las subculturas en el modelo del ciclo de vida de la organización conviene distinguir las siguientes fases: una primera etapa de desarrollo de la organización, en la que la sucesión del líder fundador hace desaparecer los valores culturales comunes y da origen a la aparición de las subculturas que apoyan y rechazan al nuevo director; posteriormente, la etapa de expansión empresarial, en la que se dan las condiciones para que proliferen las subculturas propiciadas por los propios objetivos de crecimiento y diversificación de la empresa; finalmente, la etapa de madurez, en la que las necesidades de reconversión empresarial pueden verse obstaculizadas o favorecidas por la existencia de determinadas culturas dominantes. En cualquier caso, la existencia de subculturas favorecen en esta última etapa el cambio estratégico.

9) **Sobre la clasificación de las investigaciones empíricas realizadas sobre el tópico cultura corporativa.**

Después de realizar diversas búsquedas retrospectivas asistidas por ordenador en diferentes bases de datos y fondos documentales, seleccionamos un conjunto de 57 trabajos, realizados en diferentes contextos nacionales e internacionales, que representan una muestra muy significativa de la investigación empírica realizada en el campo. Estos trabajos han sido clasificados en función de los objetivos de la investigación y del enfoque teórico que fundamenta la metodología de la investigación.

a) Con arreglo al primer criterio, las investigaciones pueden ser clasificadas en las tres categorías siguientes: (1) **morfología social**, o estudios relacionados con la diagnosis de la cultura; (2) **fisiología social**, o trabajos sobre el ajuste entre la cultura, la estrategia, la estructura y otros sistemas administrativos; y (3) **ingeniería social**, o investigaciones

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

interesadas en la evolución y cambio del modelo cultural. Aunque históricamente los investigadores han mostrado un mayor grado de interés por los estudios sobre morfología social, en los últimos años se ha concedido mayor importancia a los relacionados con la fisiología social. Se revela la inexistencia de estudios globales que aborden las tres orientaciones u objetivos planteados.

b) De acuerdo con el segundo criterio anteriormente expuesto, las investigaciones pueden ser clasificadas según los tres enfoques siguientes: (1) el **cognoscitivo**, bajo el que se analiza los fundamentos de la cultura y el grado de identificación de los individuos con la organización; (2) el **sistémico**, que diagnostica la cultura a través de su comportamiento a lo largo del tiempo -estabilidad cultural- y en el espacio -consistencia cultural-; y (3) el **simbólico**, interesado en el estudio de la cultura a través de sus manifestaciones. A pesar de la importancia que en la literatura teórica se concede a las presunciones culturales, han sido escasos los estudios que, realizados bajo el enfoque cognoscitivo, investigan este nivel cultural. Asimismo, la necesidad de realizar estudios de naturaleza longitudinal justifican el bajo nivel de utilización del enfoque sistémico. El enfoque simbólico, que estudia los diferentes tipos de manifestaciones culturales, ha sido el más utilizado. Finalmente, indicar que el hecho de abordar simultáneamente los tres enfoques -cognoscitivo, sistémico y simbólico- permite obtener una visión más profunda y real de la cultura objeto de estudio. Nuestro trabajo ha pretendido seguir este planteamiento holístico de investigación.

10) **Sobre las principales características de los procesos de obtención de la información.**

La primera dimensión metodológica que hemos analizado hace referencia a las características de los procesos de obtención de información. Los principales aspectos estudiados al respecto son: (1) la fuente de datos, (2) la técnica de recogida de los mismos, (3) el tipo de escala utilizado, (4) la población objetivo, y (5) el tamaño muestral. Las principales conclusiones alcanzadas se pueden resumir en los puntos siguientes:

a) Con respecto a la fuente de datos, que hace referencia a quién o qué organización suministra la información al investigador, hemos podido constatar que la información recabada directamente de las personas, de los documentos escritos o archivos y la obtenida de los diferentes elementos materiales de la organización, han sido las más

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

ampliamente consideradas. Las dos últimas fuentes pueden ser consideradas como complementarias de la primera.

b) Las técnicas de recogida de datos, estrechamente relacionadas con las fuentes de datos, hacen referencia principalmente a: (1) la observación directa, (2) la observación documental y (3) la entrevista/encuesta. Con independencia de los objetivos y enfoques metodológicos adoptados, la técnica principal de recogida de datos ha sido la realización de encuestas. Asimismo, se ha podido comprobar que la observación directa es la técnica de recogida de datos más utilizada en las metodologías de trabajo fundamentadas en el enfoque simbólico de la cultura. Finalmente, indicar que tanto el ámbito de la investigación como el tamaño muestral de la población objeto de análisis, son las variables que generalmente determinan la conveniencia de utilizar encuestas o entrevistas en profundidad.

c) Con respecto al tipo de pregunta utilizada en las entrevistas y encuestas -abierta, cerrada, categorizada y actitudinal-, podemos indicar que mientras que en las entrevistas en profundidad se seleccionan preferentemente preguntas abiertas integradas en cuestionarios programados; en las encuestas, sin embargo, se utilizan escalas actitudinales, fundamentalmente del tipo Likert, sobre las preguntas abiertas, cerradas o categorizadas.

d) En relación a la población objeto de estudio o cualidades de los individuos que forman parte del universo, destaca el hecho de que sólo un reducido número de trabajos han considerado como población a todos los miembros de la organización. El hecho de que una amplia mayoría de trabajos haya seleccionado como muestra objeto de estudio a los directivos o cuadros cualificados de la empresa, pone de manifiesto el carácter parcial de los mismos.

e) Finalmente, hemos podido contrastar una gran variabilidad en los tamaños muestrales de las investigaciones realizadas, dependiendo de las características de la población objetivo seleccionada, de los propios objetivos de la investigación y del contexto de la misma. Así por ejemplo, nos encontramos con tamaños muestrales que oscilan desde diez individuos en el trabajo de Harris y Cronen (1979) a 117.000 en el de Hofstede (1984).

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

11) **Sobre las técnicas de análisis de los datos utilizadas en las investigaciones sobre la cultura.**

La segunda dimensión de tipo metodológico estudiada hace referencia a las técnicas de análisis de los datos. Con respecto a las mismas, formulamos las siguientes consideraciones:

a) En relación a los métodos más frecuentemente aplicados se puede apreciar que son los estadísticos descriptivos los más ampliamente utilizados y, en menor grado, las correlaciones, el análisis de la varianza, las regresiones múltiples y los factoriales. La utilización de otros métodos más complejos como los análisis *clusters* y discriminantes, han recibido menor atención.

b) En contraste con otros campos del *management*, donde quizás se haya producido una excesiva aplicación de técnicas cuantitativas como consecuencia del desarrollo informático y del desarrollo de paquetes estadísticos más sofisticados, es la cultura uno de los campos donde se ha alcanzado un mayor grado de equilibrio en la aplicación de técnicas cualitativas versus técnicas cuantitativas. En cualquier caso, defendemos la utilización conjunta de ambas técnicas, aspecto éste contemplado en nuestro trabajo.

c) Con respecto al marco temporal de la investigación, podemos indicar que los trabajos de corte transversal superan ampliamente a los de naturaleza longitudinal. Incluso algunos de los trabajos considerados en principio como de naturaleza longitudinal, realmente no lo son desde la perspectiva cultural; si bien se analizan series temporales de datos sobre variables, como los resultados o la estrategia de la empresa, la información relacionada con la variable cultura hace referencia a un momento puntual de tiempo. Estos resultados son preocupantes en un campo como el que nos ocupa, donde una concepción dinámica es fundamental tanto en los aspectos relacionados con la fisiología como con la ingeniería cultural.

12) **Sobre la triangulación y la validación de modelos y resultados.**

Otras dos dimensiones utilizadas en la revisión de los trabajos empíricos seleccionados hacen referencia a los tipos de triangulación y a las técnicas de validación. Con su aplicación se pretende determinar la validez del modelo utilizado y de los resultados alcanzados. Con

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

respecto a estas dos nuevas dimensiones metodológicas formulamos las siguientes consideraciones:

a) Los principales tipos de triangulación son los siguientes: (1) triangulación de datos, en la que se utilizan distintas fuentes de información; (2) triangulación de investigadores, en la que intervienen diferentes investigadores o evaluadores, (3) triangulación de teorías, en la que se utilizan múltiples perspectivas teóricas para interpretar un mismo fenómeno y (4) triangulación metodológica, en la que se utilizan diferentes métodos para estudiar un problema único. Más de la mitad de los artículos revisados en nuestro trabajo seleccionaron como estrategia de investigación alguno de los tipos de triangulación señalados anteriormente. Preferentemente se ha seguido la triangulación metodológica, seguida de la triangulación de datos y, finalmente, la triangulación de investigadores, no encontrándose en la muestra seleccionada ningún trabajo que utilice la triangulación de teorías.

b) La validación de un modelo implica el cumplimiento de las siguientes cualidades: (1) conciso, es decir, susceptible de simplificación a través del análisis factorial; (2) fiable, que produzca resultados estables; y (3) válido para unos autores, es decir, que ofrezca buenos resultados en un análisis *ANOVA-ONEWAY*, o discriminante para otros, es decir, que sea capaz de distinguir grupos de individuos con diferentes patrones de comportamientos respecto a las variables analizadas. Más de la mitad de los artículos revisados han aplicado alguno de los tres criterios anteriores. La técnica preferida es el análisis de fiabilidad realizado a través del estadístico alfa de Cronbach. En segundo lugar, se nos presentan las técnicas de análisis factorial propiamente dichas, así como el análisis de componentes principales. Las otras dos técnicas que también permiten validar los modelos, como son el análisis discriminante y el *ANOVA-ONEWAY*, han recibido un menor grado de atención.

c) Algunas técnicas de validación de resultados guardan un estrecho paralelismo con los métodos de triangulación anteriormente expuestos. Entre las principales técnicas de validación de resultados nos encontramos con la validación cruzada (de características similares a la triangulación de datos y a la triangulación de investigadores) y la aplicación de métodos múltiples (de características similares a la triangulación metodológica). En el conjunto de trabajos realizados, la validación de resultados estuvo menos extendida que

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

la validación de los modelos, y tanto la validación cruzada como la aplicación de métodos múltiples fueron utilizados en proporción similar, no manifestándose, en consecuencia, preferencia por alguna de ellas.

13) **Sobre las características del contexto de aplicación del modelo defendido en la tesis.**

Antes de formular los objetivos y las hipótesis a contrastar en el presente trabajo, así como la metodología seguida en el mismo, estimamos oportuno formular unas breves consideraciones sobre las características del contexto de aplicación de la investigación. Entendemos que conocer la estructura interna, la oferta académica y de investigación, así como la relativa juventud de la Universidad, nacida como consecuencia de un peculiar proceso de integración, son aspectos fundamentales para comprender los resultados alcanzados en nuestro trabajo.

a) La aplicación del modelo holístico defendido en esta tesis para diagnosticar la realidad multicultural ha sido revalidado empíricamente en el contexto de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria (ULPGC). 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. Por esta Ley se establece que los centros universitarios que desarrollaban su actividad en Canarias se adscribieran al rectorado más próximo. Como consecuencia de ello, la anterior Universidad Politécnica de Canarias (UPC), con sede en Las Palmas de Gran Canaria, asumió la responsabilidad de los centros localizados en esta ciudad y dependientes hasta aquel momento de la Universidad de La Laguna.

b) En la actualidad la ULPGC cuenta con diecinueve centros, localizados 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

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

ejecutar las políticas universitarias- y el Consejo Social -órgano que vincula a la Universidad con la sociedad-.

14) **Sobre las características y principales limitaciones del presente trabajo.**

En nuestro trabajo se presenta un conjunto de limitaciones implícitas debidas a la propia naturaleza del tópico tratado, al tipo particular de organización analizada, a los objetivos que se pretenden alcanzar y a la metodología diseñada para su logro. Por todo ello hemos estimado oportuno formular las siguientes consideraciones:

a) Ante todo es necesario destacar que los objetivos del presente trabajo responden básicamente al interés científico e intelectual de la investigadora por desarrollar una metodología de naturaleza holística para diagnosticar la realidad multicultural de las organizaciones. Sin embargo, en la elección de nuestro contexto de aplicación influyó el interés o preocupación del Rector de la ULPGC por diagnosticar la cultura de la misma, como fase previa a la formulación de un futuro plan estratégico, aspecto éste desarrollado en otra línea de investigación del Departamento de Economía y Dirección de Empresas.

b) De acuerdo con lo anteriormente expuesto, estamos en presencia de un trabajo de naturaleza etnográfica puesto que la iniciativa siempre ha partido de la investigadora. En este tipo de trabajos, los miembros de la organización, o grupo analizado, se prestan a colaborar con el investigador pero, en principio, no tienen interés especial por los planteamientos intelectuales y científicos que pueden haber motivado la investigación. Nos alejamos con ello de los trabajos de naturaleza clínica, donde los propios miembros del grupo, preocupados o interesados por el estudio de un problema, son los que asumen la iniciativa y, generalmente, implican a un tercero -asesor o investigador- para la realización del mismo.

c) Dada su naturaleza etnográfica, la principal limitación de esta investigación la constituye la escasa motivación de los participantes a colaborar con la misma para proporcionar la información relevante, aspecto éste que no se presenta en los trabajos de naturaleza clínica. A pesar de todo ello, debemos hacer constar la gran sensibilidad encontrada en la gran mayoría de los miembros de la organización analizada, el interés que el tema ha

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

despertado y el apoyo que nos han brindado. Todo ello ha permitido atenuar en gran medida las limitaciones de los estudios de naturaleza etnográfica.

d) Otro aspecto a destacar es el peligro que entraña el estudio de la cultura de una organización realizado por miembros de la misma. Han sido varios los autores que recomiendan que este tipo de trabajos sean realizados por independientes o expertos externos, lo que también entraña otro tipo de problemas. Como miembro de la comunidad universitaria soy consciente de esta limitación y, para superarla, he intentado mantener en todo momento un espíritu crítico, rigurosidad y objetividad en el análisis de los resultados y conclusiones alcanzados, aspectos todos ellos que deben estar presente en cualquier labor investigadora.

15) **Sobre las características de la metodología holística propuesta para el estudio de la cultura de las organizaciones.**

En apartados anteriores hemos destacado la existencia de diferentes enfoques metodológicos de tipo parcial para estudiar la cultura de las organizaciones: enfoque cognoscitivo, enfoque sistémico y enfoque simbólico. 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 por los siguientes aspectos:

a) 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». En tal sentido se estudian los cuatro tipos de penetraciones siguientes:

1. La penetración psicológica, que pretende determinar el grado de interiorización o aceptación de las presunciones culturales, es decir, el nivel en que los miembros de la ULPGC han asimilado un determinado modelo cultural, así como su grado de identificación con la misión y objetivos de la Institución.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

2. La penetración sociológica, que estudia el nivel de profundidad de las presunciones culturales en la organización, esto es, la existencia de subculturas dentro de la misma, y el grado en el que las presunciones se comparten en cada una de ellas.

3. La penetración histórica, que analiza la estabilidad del modelo cultural con el transcurso del tiempo, valorando para ello el grado de permanencia de unas determinadas presunciones en la vida de la organización.

4. La penetración «artifactual», que valora el grado o medida en que los elementos intangibles del modelo cultural se encarnan en manifestaciones culturales visibles; en este trabajo se analizarán exclusivamente los documentos y materiales escritos.

b) Para el desarrollo de la metodología holística propuesta se han seguido las dos estrategias de triangulación siguientes: (1) la triangulación metodológica que, en nuestro caso, nos ha permitido combinar técnicas cualitativas -entrevistas a informantes clave y análisis del contenido de los documentos escritos- y técnicas cuantitativas -encuestas estandarizadas y programadas-, y (2) la triangulación de datos, al obtener la información necesaria de tres fuentes diferenciadas: los directivos clave de la organización, los miembros de la comunidad universitaria y el contenido de los documentos escritos.

c) La penetración psicológica se estudiará a través de la información obtenida de las entrevistas a informantes clave y de las encuestas a los miembros de la comunidad universitaria. Estas encuestas también nos proporcionarán la información necesaria para el análisis de la penetración sociológica. Finalmente, para el estudio de la penetración histórica y de la penetración «artifactual» nos fundamentaremos exclusivamente en el contenido de los documentos escritos.

16) **Sobre los aspectos relacionados con las entrevistas realizadas a los 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 con el fin de determinar la penetración psicológica de la cultura de la organización. Esta tarea constituye un primer acercamiento al conocimiento real del problema objeto de estudio. Con

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

respecto a esta etapa, y en relación a nuestra investigación, merecen ser destacados los aspectos siguientes:

a) El conjunto de informantes clave está constituido por el universo de los diez miembros que conforman el equipo de gobierno de la Universidad, es decir, el Rector, los siete Vicerrectores, el Secretario y el Gerente. Siguiendo las recomendaciones sugeridas en la literatura sobre investigaciones sociales, para obtener la información de este colectivo se utilizó el sistema de entrevistas semiestructuradas, es decir, estandarizadas y no programadas.

b) Para ello fue necesario elaborar un primer cuestionario fundamentado en el marco teórico relacionado con las presunciones culturales. Este cuestionario estaba integrado por 36 items relacionados con la misión de la Universidad, la naturaleza de su relación con el entorno, la naturaleza humana, la naturaleza de la relación con el tiempo, la naturaleza de la actividad y la naturaleza de las relaciones humanas.

c) Dicho cuestionario fue pretestado a través de la entrevista a dos miembros del conjunto de informantes clave anteriormente definido. Como resultado del pretest se presentaron diferentes problemas generales que afectaban al cuestionario en su conjunto, y otros de índole más particular que hacían referencia a la formulación de determinadas cuestiones concretas. Subsanados estos problemas, se procedió a realizar el trabajo de campo, participando en el mismo los informantes clave que no habían intervenido en el pretest.

d) En la realización de este trabajo, las entrevistas se estructuraron en tres etapas: la primera consistía en un prólogo informativo sobre los objetivos y la metodología de la investigación, y sobre las características del desarrollo de la propia entrevista; en la segunda, se formulaba un conjunto de cuestiones de naturaleza genérica, cuyo objetivo era romper con la dinámica de trabajo de los entrevistados y centrar su atención en el tema objeto de investigación; y, la tercera, estaba integrada por las cuestiones propias de la investigación a las que hemos hecho referencia anteriormente.

e) 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, siendo su duración media de una hora y treinta minutos, variando en función de

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

las características del entrevistado. Una vez finalizada las entrevistas se procedió a escuchar cada una de las grabaciones con el fin de codificar y tabular la información contenida en ellas. 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.

17) **Sobre los aspectos relacionados con las encuestas estandarizadas y programadas realizadas a la comunidad universitaria.**

La segunda etapa del proceso metodológico propuesto consistió en obtener, mediante encuesta, la información necesaria para estudiar la penetración psicológica y la penetración sociológica de la cultura de la organización. El instrumento utilizado nos permite obtener información sobre numerosas variables culturales de un amplio colectivo de la organización. Con respecto al desarrollo de esta etapa, merecen ser destacados los siguientes aspectos:

a) 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.

b) Para la determinación del tamaño muestral se tuvieron en cuenta las siguientes hipótesis: (1) nivel de confianza del 95,5 por ciento, (2) se asume un error inicial del 3,5 por ciento, y (3) máxima indeterminación, $p = q = 50$ por ciento. Aplicando la fórmula oportuna para poblaciones finitas, se obtuvo un tamaño muestral de 500 individuos, lo que supone una fracción de muestreo del 38,7 por ciento y un coeficiente de elevación de 2,6.

c) La muestra se seleccionó por el método estratificado con afijación proporcional. 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

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

colectivo de profesores, en relación a los veintinueve departamentos adscritos. Una vez enumerados los censos de profesorado por departamentos y miembros del PAS, se procedió a la selección de los encuestados por riguroso orden aleatorio, utilizando para ello el criterio de azar simple mediante el uso de la tabla de números aleatorios de Fisher y Yates.

d) Para obtener la información de la muestra seleccionada se diseñó un cuestionario estandarizado y programado con preguntas de tipo actitudinal, utilizando la escala Likert. El cuestionario se estructuró en tres partes perfectamente diferenciadas: (1) cuestiones que analizaban las cinco categorías de presunciones culturales básicas -cuestionario de cultura organizativa (CCO)-, 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 -cuestionario de identificación organizativa (CIO)-, construido a partir de la traducción del cuestionario propuesto por Cheney (1981)- ; y (3) cuestiones sobre las características demográficas de los encuestados -cuestionario de identificación demográfica (CID)- con el fin de identificar los perfiles de los individuos con parámetros de respuestas comunes.

e) Elaborado el cuestionario, se procedió a pretestarlo con un doble objetivo. En primer lugar, confirmar que las cuestiones incluidas en el CCO incorporaban realmente las presunciones de los informantes clave de la Universidad que participaron en la fase de las entrevistas exploratorias y, en segundo lugar, contrastar la correcta redacción y formulación de las cuestiones planteadas en los tres subcuestionarios. Para ello se seleccionaron dos colectivos de individuos, el conjunto de informantes clave que había participado en la etapa anterior y diez individuos procedentes del resto de la organización seleccionados de forma aleatoria. Subsanados los errores generales y específicos detectados se procedió a redactar el cuestionario definitivo.

f) Con el fin de facilitar a los encuestadores la realización del trabajo de campo se definieron dieciséis rutas que recogían la totalidad de los centros y servicios centrales de la Universidad. Este trabajo fue realizado por profesores pertenecientes al Departamento de Economía y Dirección de Empresas y alumnos matriculados en diferentes centros universitarios. Se realizaron 616 contactos de los que 129 resultaron negativos por diferentes motivos. Analizada la coherencia interna de los cuestionarios cumplimentados,

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

se descartaron 23, por lo que la muestra real ascendió a 464 individuos, lo que significa un error final de ±3,71 por ciento. Finalmente, se realizó un control telefónico del diez por ciento del total de cuestionarios realizados, no detectándose ningún tipo de incidencias.

18) **Sobre las técnicas estadísticas utilizadas en el análisis de la información obtenida de las encuestas realizadas.**

Una vez realizado el trabajo de campo, se procedió a recodificar las variables y a tabular la información contenida en los cuestionarios, utilizando para ello el programa informático *Lotus 123* (versión 3.1). Finalizada esta tarea se analizó la información mediante el programa estadístico *SPSS/PC plus* que incorpora técnicas de análisis univariante, bivariante y multivariante. Los análisis estadísticos realizados han permitido, por una parte, identificar las tendencias subyacentes en los datos recopilados al objeto de obtener las conclusiones del trabajo y, por otra, validar el modelo utilizado. Las principales técnicas estadísticas aplicadas fueron las siguientes:

a) En primer lugar, y con el fin de reducir la dimensionalidad, se realizaron seis análisis factoriales de componentes principales para identificar las variables implícitas que tienen un mayor poder explicativo. Los cinco primeros análisis se aplicaron a las variables relacionadas con los cinco tipos de presunciones culturales recogidas en el CCO y se identificaron catorce factores. El último análisis se aplicó a las variables incluidas en el CIO, no obteniéndose ningún factor distintivo. Los resultados de la aplicación de los tests de Bartlett y de Kaiser-Meyer-Olkin confirmaron previamente la conveniencia de aplicar esta técnica de reducción de dimensionalidad.

b) Los catorce factores de componentes principales relacionados con las cinco categorías de presunciones culturales fueron denominados: (1) influencia en el entorno, (2) integración con el entorno, (3) pasado miembros, (4) futuro institución, (5) arraigo institucional, (6) autorrealización, (7) seguridad, (8) retribución, (9) pasividad, (10) dinamismo ejecutivo, (11) dinamismo de la base, (12) estructura, (13) colaboración y (14) relaciones personales.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

c) A partir de los catorce factores definidos en la etapa anterior se procedió a identificar las subculturas existentes en la Universidad mediante la aplicación del análisis *cluster* denominado *quick cluster*. Los resultados del análisis mostraron la existencia de cuatro subculturas denominadas en nuestro trabajo como, (1) los críticos negativos no identificados, (2) los universitarios de comportamiento moderado, (3) los idealistas con marcada vocación universitaria y (4) los autónomos no determinantes del futuro de la Universidad, e integradas por 49, 255, 88 y 71 individuos, respectivamente.

d) Con el fin de realizar un primer acercamiento al conocimiento de las cuatro subculturas se procedió a desarrollar un **análisis discriminante descriptivo,** considerando como variables independientes los propios factores utilizados para la identificación de las subculturas, y como dependiente la pertenencia a una subcultura particular o concreta. Este análisis permitió definir la importancia de cada uno de los factores en la determinación de las subculturas o grupos. De los catorce factores anteriormente enunciados sólo cuatro (estructura, pasado-miembros, dinamismo-ejecutivo y retribución, en este orden de importancia) fueron considerados como estadísticamente significativos en el proceso de conformación de las subculturas.

e) Para el estudio de las correlaciones entre pares de variables se utilizaron tablas de contingencias o cruzadas, así como índices estadísticos adicionales como el coeficiente de correlación r de Pearson o el estadísico χ^2. Los resultados de estos análisis, así como su interpretación, serán discutidos posteriormente cuando se presenten las conclusiones de nuestra investigación.

f) El análisis de fiabilidad del cuestionario se realizó mediante el estadístico Alfa de Cronbach. Los resultados iniciales muestran un coeficiente de fiabilidad de 79,13 por ciento para el cuestionario CCO y un 90,21 por ciento para el CIO. Adicionalmente se examinó cada una de las variables del cuestionario con el fin de eliminar aquéllas que afectaban negativamente a la fiabilidad global del mismo. En tal sentido, se eliminaron cuatro variables del CCO, lo que permitió elevar su coeficiente de fiabilidad a un 82,95 por ciento, permaneciendo invariable el CIO.

g) En resumen, podemos afirmar que el modelo utilizado ha sido positivamente validado puesto que: (1) ha sido susceptible de simplificación a través del análisis factorial de

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

componentes principales, (2) ha producido unos resultados estables mediante la aplicación del coeficiente Alfa de Cronbach, y (3) ha sido capaz de distinguir grupos de individuos con patrones de comportamiento diferenciados a través de la utilización de las técnicas *cluster* y análisis discriminante.

19) **Sobre la presunción naturaleza de la relación de la Universidad con el entorno.**

La presunción **naturaleza de la relación con el entorno** refleja 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. Con respecto a esta presunción, en nuestra investigación hemos establecido como hipótesis que la Universidad mantiene con su entorno una relación de interdependencia o de armonía. Los resultados obtenidos de la visión del equipo dirigente y de la comunidad universitaria sobre este tipo de relación nos permiten establecer las siguientes conclusiones:

a) De las diferentes manifestaciones de los miembros del equipo dirigente se puede apreciar que la Universidad mantiene una relación de dominio moderado sobre su entorno. En tal sentido, este colectivo destaca los aspectos siguientes:

1. 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.

2. 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 de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Universidad tiene prestigio y las declaraciones de sus miembros son respetadas, éstas no ejercen una influencia real.

3. A pesar de que existe un elevado grado de acuerdo sobre 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.

b) Con respecto a la misma presunción, las opiniones de los miembros de la comunidad universitaria confirman una relación de dominio de la Universidad sobre su entorno. Para establecer esta conclusión nos hemos fundamentado en dos factores de componentes principales identificados a partir de los items del cuestionario que pretendían evaluar la relación de la Universidad con el entorno.

1. El primer factor fue denominado «influencia en el entorno». Aproximadamente el 60 por ciento de los encuestados expresan su acuerdo sobre las variables que integran este factor representativo del poder de influencia de los miembros de la comunidad universitaria en los campos social, económico, político y cultural en la sociedad canaria.

2. Al segundo factor estimamos oportuno denominarlo «integración en el entorno» o relación con la sociedad. Un 64,5 por ciento de los encuestados muestran su grado de desacuerdo con este factor, al considerar que la Universidad no ha desarrollado planes de actividades socioculturales ni ha fomentado el contacto con colectivos externos al objeto de intercambiar opiniones y recabar información sobre las verdaderas necesidades y demandas de la sociedad.

c) La evidencia empírica expuesta en los apartados (a) y (b) nos permite rechazar la hipótesis de relación de armonía de la Universidad con su entorno puesto que la opinión de los dos colectivos encuestados consideran que la naturaleza de esta relación es de dominio moderado.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

20) **Sobre la presunción naturaleza de la relación con el tiempo.**

Esta presunción analiza la concepción que tienen los miembros de una organización sobre la dimensión temporal u orientación hacia el pasado, el presente o el futuro. Con respecto a esta presunción, en nuestra investigación hemos establecido como hipótesis que los miembros de la comunidad universitaria están orientados hacia la innovación, el cambio y el futuro. Los resultados obtenidos de la visión del equipo dirigente y de la comunidad universitaria sobre este tipo de orientación se concretan en los apartados siguientes:

a) En relación a las diferentes manifestaciones de los miembros del equipo dirigente hemos obtenido las siguientes conclusiones:

1. Con respecto a su propia visión temporal de la Institución 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.

2. Con respecto a su visión sobre los miembros de la comunidad universitaria, la mayoría de los entrevistados consideran que en determinadas áreas de la Universidad no existen personas innovadoras que planteen modelos alternativos o nuevas formas de afrontar la realidad y que, en muchas ocasiones, son determinados sectores del profesorado y del PAS los que impiden el desarrollo y la implantación de los cambios necesarios.

3. Existe acuerdo entre los entrevistados al señalar que en esta Universidad no existe una tradición simbólica arraigada que se manifieste en la existencia de héroes, ritos y ceremonias. Asimismo, discrepan ampliamente sobre la importancia que se debe conceder a los mismos y si en el futuro deben ser fomentados o no en la Institución.

b) No existe acuerdo entre los miembros de la comunidad universitaria sobre la naturaleza de la orientación temporal. Esta conclusión la hemos fundamentado en el análisis de los

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

tres factores de componentes principales identificados a partir de los items del cuestionario que pretendían evaluar la naturaleza de la relación con el tiempo.

1. El primer factor fue denominado «pasado-miembros» y sobre el mismo no existe acuerdo entre los encuestados ya que mientras unos consideran que el profesorado y los miembros del PAS están anquilosados en el pasado, otro colectivo importante estima que este fenómeno no se presenta en la Universidad. Es necesario mantener una actitud escéptica respecto a este punto hasta conocer los resultados del estudio posterior de las subculturas que revelará qué colectivos apoyan cada planteamiento.

2. El segundo factor, denominado «futuro-institución», fue apoyado por una amplia mayoría de los encuestados, al considerar que la Universidad es vanguardista y progresista, que se fomenta la creatividad y las nuevas ideas y que se están llevando a cabo profundos cambios para adaptarse a las nuevas circunstancias.

3. Finalmente, surgió un tercer factor denominado «arraigo institucional», y con respecto al mismo una amplia mayoría de los miembros de la comunidad universitaria consideran que los actos simbólicos en esta Universidad no están consolidados y que en la realidad los universitarios no los viven profundamente.

c) La evidencia empírica expuesta en los apartados a) y b) nos permite aceptar parcialmente la hipótesis establecida de que los miembros de la comunidad universitaria están orientados hacia la innovación, el cambio y el futuro. Mientras que los cargos directivos muestran una clara orientación hacia el futuro, manifiestan que la excesiva carga de trabajo a la que están sometidos hacen que su actividad esté más orientada al presente. Por su parte, los miembros de la comunidad universitaria estiman que la Institución está orientada al futuro y no muestran una actitud clara con respecto a la naturaleza de su comportamiento pasado/presente/futuro en la misma.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

21) **Sobre la presunción naturaleza humana.**

La presunción **naturaleza humana** recoge 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. Con respecto a esta presunción, en nuestra investigación hemos establecido como hipótesis que la actitud de los miembros de la comunidad universitaria hacia la Institución y su trabajo es moderadamente positiva. Los resultados obtenidos de la visión del equipo dirigente y de la comunidad universitaria sobre esta presunción se concretan en los apartados siguientes:

a) Las reflexiones y los comentarios realizados por este grupo sobre la presunción son relativamente contradictorias, a pesar de los esfuerzos del entrevistador por reconducir las entrevistas en profundidad realizadas a los miembros del equipo dirigente. En relación a sus diferentes manifestaciones hemos obtenido las siguientes conclusiones:

1. 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.

2. Sin embargo, la presunción que sostiene sobre la comunidad universitaria es de actitud negativa. En tal sentido, considera que la desmotivación por el bajo nivel retributivo y la vinculación a la Institución por motivos laborales y no vocacionales son, entre otros, los principales factores que determinan que un importante colectivo de la Universidad no asuma sus responsabilidades docentes y administrativas.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

b) De forma contraria a la opinión del equipo dirigente, los miembros de la comunidad universitaria muestran una actitud positiva hacia la Institución y hacia su trabajo. Esta presunción se fundamenta en los tres factores de componentes principales siguientes:

1. El primer factor fue denominado «autorrealización» y, con respecto al mismo, la mayoría de los encuestados concede especial importancia a la autonomía e independencia de que disponen para la realización de su trabajo, a la naturaleza creativa del mismo, a la vocación con que éste se desempeña y al prestigio social alcanzado.

2. El segundo factor, denominado «seguridad», fue rechazado por una amplia mayoría de encuestados. Este factor pretendía vincular los motivos que fundamentaban la relación con la Universidad en general, y el desarrollo de la actividad productiva, en particular, con la necesidad de disponer y consolidar un puesto de trabajo.

3. Finalmente, surgió un tercer factor denominado «retribución» que también fue apoyado por una amplia mayoría de encuestados. Este factor pretendía explicar los aspectos del cuestionario relacionados con la retribución económica y, con respecto al mismo, los profesores y los miembros del PAS manifiestan su grado de desacuerdo entre el nivel de responsabilidad asociado a las tareas realizadas, y los niveles retributivos ligados a las mismas, lo que hace que se sientan desmotivados por ello.

c) La evidencia empírica expuesta en los apartados a) y b) nos permite aceptar con ligeras matizaciones la hipótesis establecida sobre la actitud moderadamente positiva. En tal sentido, los miembros de la comunidad universitaria muestran, en general, una actitud positiva hacia la Institución y su trabajo, aunque declaran ciertos grados de desmotivación asociados al factor retribución. Sin embargo, los cargos directivos, aunque también consideran positiva su actitud hacia el trabajo, declaran ciertas actitudes negativas en determinados sectores de la comunidad universitaria.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

22) **Sobre la presunción naturaleza de la actividad humana.**

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 segundo caso son aspectos tales como el ocio, la relajación y los intereses personales y familiares los que adquieren mayor grado de significación. Con respecto a esta presunción, en nuestra investigación hemos establecido como hipótesis que la relación de los miembros de la comunidad universitaria con su trabajo no es ni activa ni pasiva, sino moderada. Los resultados obtenidos de la visión del equipo dirigente y de la comunidad universitaria sobre esta presunción se concretan en los apartados siguientes:

a) Con respecto a esta presunción, los miembros del equipo dirigente evaluaron de forma diferenciada sus propios comportamientos y actitudes de los correspondientes a la comunidad universitaria en general. En relación a sus diferentes manifestaciones, hemos obtenido las siguientes conclusiones:

   1. 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.

   2. No tienen la misma concepción con respecto al resto de la comunidad universitaria al afirmar que existen desequilibrios importantes en cuanto al nivel de actividad desarrollado. En tal sentido, consideran que al tiempo que determinados individuos trabajan muchísimo, otros están realmente muy estancados. Dentro del primer colectivo destaca la participación de los miembros que desean consolidar sus puestos y la de aquellos más jóvenes que se acaban de incorporar a la Universidad.

b) Las opiniones de los miembros de la comunidad universitaria sobre este tipo de presunciones se resumen en los tres factores de componentes principales siguientes:

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

1. El primer factor fue denominado «pasividad» y recoge diferentes aspectos relacionados con la falta de dedicación de tiempo al trabajo, bajo nivel de aprovechamiento de los medios materiales y bajos niveles de eficiencia. Este factor fue apoyado mayoritariamente por el colectivo encuestado.

2. El segundo factor incluía cuestiones que abordaban el nivel de actividad asociado a los cargos y la agilidad que mostraban en los procesos de toma de decisiones que a ellos competía, por lo que fue denominado factor «dinamismo ejecutivo». Este factor también fue apoyado por la mayoría de los miembros de la comunidad universitaria.

3. Por último, un tercer factor reflejaba el grado de esfuerzo que los miembros de la comunidad universitaria dedican a su trabajo y fue denominado «dinamismo de la base». Sólo un 37 por ciento de los entrevistados muestra estar a favor de la idea de que el dinamismo en los cargos se extiende también al resto de los universitarios.

c) La evidencia empírica expuesta en los apartados a) y b) nos permite rechazar la hipótesis establecida de actividad moderada. En tal sentido, los miembros de la comunidad universitaria reconocen elevados niveles de pasividad, opinión ésta también compartida por los miembros del equipo dirigente, aunque estos últimos destacan los niveles de hiperactividad de determinados miembros de la comunidad universitaria y, en particular, de aquéllos que desean consolidar sus puestos o se acaban de incorporar a la Universidad.

23) **Sobre la presunción naturaleza de las relaciones humanas.**

La presunción **naturaleza de las relaciones humanas** 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. Con respecto a esta presunción, en nuestro trabajo solamente establecimos una hipótesis relacionada con la

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

primera dimensión, estableciendo que las relaciones humanas existentes entre los miembros de la Universidad se corresponde con la categoría democrática.

a) Las diferentes manifestaciones de los miembros del equipo dirigente corroboran la hipótesis anteriormente establecida. En tal sentido, este colectivo destaca los aspectos siguientes:

1. No existe una jerarquía perfectamente establecida que imponga unos cauces estrictos de partipación 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.

2. Con respecto al grado de cooperación entre los universitarios, considera que existe un gran individualismo y competitividad entre los compañeros. En tal sentido, era frecuente oir frases tales como: "El mayor incentivo que tienen los universitarios es progresar individualmente" o "Es difícil encontrar grupos en los que funcione bien el trabajo colectivo".

3. 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.

b) Las opiniones de los miembros de la comunidad universitaria sobre este tipo de presunciones se resumen en los tres factores de componentes principales siguientes:

1. El primer factor fue denominado «estructura» y explica las relaciones de poder, influencia y jerarquía existentes en la Institución. Un elevado porcentaje de individuos considera que no existe participación en la toma de decisiones y que, en

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

cierta medida, se generan relaciones de ordeno y mando entre cargos y subordinados.

2. El segundo factor estaba relacionado con el grado de apoyo en el trabajo existente entre los compañeros, y fue denominado «colaboración». Con respecto al mismo, los encuestados descartan el planteamiento de la colaboración interesada y afirman que progresivamente la Universidad se está convirtiendo en un lugar cada vez más competitivo, donde prevalece la individualidad sobre el compañerismo.

3. Finalmente surgió un tercer factor que explicaba el 15 por ciento de la varianza y que fue denominado «relaciones personales», ya que las variables que integraba hacían referencia al grado de amistad existente entre los miembros de la Institución. Los resultados obtenidos parecen demostrar la inexistencia de relaciones consolidadas entre los miembros de la Universidad, circunscribiéndose las mismas al terreno estrictamente profesional.

c) La evidencia empírica expuesta en los apartados a) y b) es contradictoria. Mientras que los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas a los miembros del equipo dirigente son coherentes con la hipótesis anteriormente establecida de relaciones humanas de naturaleza democrática, las opiniones emanadas de los miembros de la comunidad universitaria rechazan tal hipótesis, al considerar que éstas son de naturaleza jerárquica o lineal.

24) **Sobre la identificación de los miembros de la ULPGC.**

Con respecto al grado de identificación de los miembros de la comunidad universitaria, en nuestro trabajo alcanzamos conclusiones relacionadas con: (a) determinación del nivel global de identificación, (b) clasificación de los miembros de la comunidad universitaria en función del grado de identificación, (c) variables de identificación con mayor grado de aceptación, (d) variables de identificación con mayor grado de rechazo, (e) relación entre la identificación y el nivel de dedicación, (f) relación entre la identificación y la antigüedad, (g) relación entre la identificación y el desempeño del cargo, y (h) relación entre la identificación y la categoría

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

profesional. Procedemos a discutir brevemente las principales conclusiones alcanzadas en relación a cada uno de estos aspectos:

a) En nuestro trabajo hemos establecido como hipótesis la existencia de un nivel relativamente elevado de identificación de los miembros de la comunidad universitaria con la Institución. Con el fin de conocer este nivel se procedió a sumar las puntuaciones dadas en una escala de nueve posiciones a cada una de las variables incluidas en el CIO. El valor de la variable-suma resultante podía oscilar entre 24, si el encuestado mostraba un total desacuerdo con las afirmaciones incluidas en el cuestionario, y 216 si mostraba un total acuerdo con las mismas. La media de la puntuación global para el colectivo encuestado ascendió a 143,77 puntos, lo que equivale a una puntuación de seis en la escala utilizada. Estos resultados confirman la hipótesis establecida de que el nivel de identificación de los miembros de la comunidad universitaria es positivo, aunque en un grado inferior al esperado.

b) Se procedió a clasificar a los individuos en tres categorías en función de su grado de identificación: alto, medio y bajo. A un individuo se le consideraba poco identificado si su puntuación era inferior a la media menos la desviación típica, medio identificado si su puntuación estaba comprendida entre los valores de la media ± la desviación típica y altamente identificado si su puntuación era superior a la media más la desviación típica. Los resultados alcanzados demuestran que un cuarenta por ciento de los miembros de la comunidad universitaria se encuentran en la zona de identificación media, mostrándose relativamente equilibradas las posiciones de alta y baja identificación.

c) Las cuestiones del CIO, ratificadas por un mayor porcentaje de los miembros encuestados (más de un 70 por ciento), son aquellas que muestran la preocupación de los individuos por el desarrollo futuro de la Universidad y el firme deseo de continuar desarrollando su actividad profesional en la misma. Asimismo, el 84,3 por ciento de los encuestados rechazan la afirmación de que sienten muy poca lealtad hacia la Universidad, lo que confirma el elevado nivel de identificación comentado anteriormente.

d) Con respecto a las cuestiones que recibieron un menor grado de apoyo por parte de los encuestados (más de un 60% no están de acuerdo con ellas) hemos de destacar, por una parte, aquellas que hacen referencia a la Universidad como colectivo («trabajar por

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

conseguir un objetivo común», «tenemos rasgos que nos diferencian de otras universidades») y, por otra, aquellas que expresan el grado de preocupación de la Institución por sus miembros («grado de preocupación por los problemas personales», «grado de acuerdo con las políticas de la Universidad»).

e) Establecimos como hipótesis que los miembros de la Universidad vinculados a la misma en régimen de dedicación a tiempo completo poseen un nivel de identificación significativamente superior a los miembros de la organización vinculados a tiempo parcial. Los resultados muestran la inexistencia de tal correlación y aunque efectivamente el nivel de identificación es superior en los individuos vinculados a tiempo completo que en los vinculados a tiempo parcial, las diferencias son tan ligeras que los tests aplicados no revelan tal relación.

f) Formulamos como hipótesis la existencia de una relación no lineal con diferentes altibajos entre las variables antigüedad en la Universidad y nivel o grado de identificación con la misma. Los resultados obtenidos confirman tal hipótesis al demostrarse un incremento gradual de la identificación en los primeros años de vinculación del individuo a la Universidad, al que sigue un período de crisis (entre seis y nueve años de antigüedad) en el que disminuye la identificación, produciéndose posteriormente un nuevo incremento progresivo y gradual.

g) Asimismo, establecimos que los miembros de la comunidad universitaria que desempeñan cargos directivos muestran niveles de identificación superiores a los miembros que no asumen tales responsabilidades. En nuestro estudio se constató la existencia de tal relación, al revelar los test estadísticos aplicados la existencia de un grado de correlación significativo entre las variables analizadas. Asimismo, se pudo contrastar que el nivel de identificación disminuye a medida que lo hace el nivel jerárquico.

h) Una última hipótesis de nuestro trabajo relacionada con la identificación pretendía relacionar a esta variable con la categoría profesional de los miembros de la comunidad universitaria, estableciendo que cuanto mayor sea la categoría profesional mayor será el nivel de identificación de los miembros con la Institución. Los resultados estadísticos obtenidos reflejan la existencia de una correlación significativa entre ambas variables.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

25) **Sobre las características que definen la subcultura 1: «los críticos negativos no identificados».**

Las principales características que definen a esta subcultura las podemos agrupar en las dos categorías siguientes: (a) tamaño y composición de la subcultura y comportamiento de las variables estadísticamente significativas para describir a los miembros que la conforman y (b) discusión del comportamiento de los principales factores determinantes de la subcultura. Procedemos a continuación a analizar brevemente las principales conclusiones alcanzadas en torno a estos dos aspectos:

a) Tamaño y composición de la subcultura y comportamiento de las variables estadísticamente significativas para describir a los miembros que la conforman:

1. 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.

2. 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.

3. 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). En tal sentido, mientras que el 73,5 por ciento de sus miembros declara estar identificado a un nivel bajo (valor inferior al nivel medio de identificación menos la desviación típica), sólo un 8,2 por ciento afirma estar altamente identificado (valor superior al nivel medio de identificación más la desviación típica).

b) Discusión del comportamiento de los principales factores determinantes de la subcultura. De las diferentes manifestaciones de los miembros de la comunidad universitaria integrados en esta subcultura se puede concluir que:

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

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

2. Para los miembros de este grupo 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».

3. 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».

4. 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»).

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

26) **Sobre las características que definen la subcultura 2: «los universitarios de comportamiento moderado».**

Utilizaremos los mismos criterios anteriores para estudiar las principales características que definen a esta subcultura, es decir: (a) tamaño y composición de la subcultura y

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

comportamiento de las variables estadísticamente significativas para describir a los miembros que la conforman y (b) discusión del comportamiento de los principales factores determinantes de la subcultura. En esta subcultura la práctica totalidad de los diferentes factores identificados se caracterizan por alcanzar niveles medios (entre cuatro y seis), de ahí su denominación como «los universitarios de comportamiento moderado». Procedemos a continuación a analizar brevemente las principales conclusiones alcanzadas:

a) Tamaño y composición de la subcultura y comportamiento de las variables estadísticamente significativas para describir a los miembros que la conforman:

1. 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).

2. 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.

3. 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). En tal sentido, el 50 por ciento alcanza un nivel medio de identificación (valor comprendido entre la media ± la desviación típica), distribuyéndose el 50 por ciento restante de forma equitativa entre los niveles de alta y baja identificación.

b) Discusión del comportamiento de los principales factores determinantes de la subcultura. De las diferentes manifestaciones de los miembros de la comunidad universitaria integrados en esta subcultura se puede concluir que:

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

1. 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»).

2. 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»).

3. 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 caraterísticas demográficas, elevado porcentaje de jóvenes profesores y miembros del PAS sin consolidar, hacen que concedan especial importancia al factor «seguridad».

4. 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»).

5. 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»).

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

27) **Sobre las características que definen la subcultura 3: «los idealistas con marcada vocación universitaria».**

Siguiendo el mismo esquema expositivo utilizado en las dos subculturas anteriores, las principales características que definen a esta subcultura las podemos agrupar en las dos categorías ya expuestas. Procedemos a continuación a analizar brevemente las principales conclusiones alcanzadas en torno a las mismas:

a) Tamaño y composición de la subcultura y comportamiento de las variables estadísticamente significativas para describir a los miembros que la conforman:

1. 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.

2. 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.

3. Los miembros de este colectivo son los más identificados con los objetivos y la misión de la Institución (7 puntos sobre nueve). En tal sentido, mientras que el 65 por ciento de sus miembros declara estar altamente identificado, sólo un 10,2 por ciento afirma estar identificado a un nivel bajo.

b) Discusión del comportamiento de los principales factores determinantes de la subcultura. De las diferentes manifestaciones de los miembros de la comunidad universitaria integrados en esta subcultura se puede concluir que:

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

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

2. 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.

3. 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.

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

5. 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»).

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

28) **Sobre las características que definen la subcultura 4: «los autónomos no determinantes del futuro de la Universidad».**

Siguiendo la misma estructura argumental de las tres subculturas anteriores, procedemos finalmente a analizar las principales conclusiones relacionadas con las dos categorías de características que definen a la subcultura 4, denominada «los autónomos no determinantes del futuro de la Universidad»:

a) Tamaño y composición de la subcultura y comportamiento de las variables estadísticamente significativas para describir a los miembros que la conforman:

1. 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 de gobierno de la Universidad.

2. 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). En tal sentido, mientras que el 83 por ciento de sus miembros declara estar identificado a un nivel medio y bajo, sólo el 17 por ciento afirma estar altamente identificado.

b) Discusión del comportamiento de los principales factores determinantes de la subcultura. De las diferentes manifestaciones de los miembros de la comunidad universitaria integrados en esta subcultura se puede concluir que:

1. Los miembros de esta subcultura consideran que la relación de la Universidad con su entorno es de aislamiento o total independencia. En tal sentido, consideran que

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

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»).

2. Al igual que en la subcultura 1, los miembros de este grupo consideran que la Universidad 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».

3. 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.

4. 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»).

5. 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»).

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

* Es imprescindible, en estos momentos, elevar el aumento de las exigencias de responsabilidades, en cada una de las estructuras en que se organiza la Universidad.

* Debemos evitar que la burocracia y la gestión cotidiana exijan nuestra atención; para ello una vez tomadas las decisiones de gobierno, éstas deber ser ejecutadas por los profesionales de la gestión administrativa.

ESPACIO:

* El Sr. Rector manifiesta su tristeza por el planteamiento realizado por un miembro de la Junta, que refleja falta de solidaridad, y de entender la Universidad como un servicio público, no patrimonialista.

ORIENTACIÓN RELACIONAL:

* Los objetivos de la Universidad para el curso 92-93 se debatirán y priorizarán ante la comunidad universitaria en sus órganos estatutarios de gobierno.

* Para llevar a cabo la propuesta [...] se necesita que asuman su responsabilidad aquellos que ostentan cargos de gobierno individuales en los distintos niveles de jerarquía, o que ejercen la representación de los diferentes estamentos en órganos colegiados [...] en razón del compromiso personal, libremente aceptado, que asumieron al presentarse a unas elecciones democráticas.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

29) **Sobre la existencia de subculturas motivadas por la naturaleza del trabajo y por razones históricas.**

En relación a las características estructurales propias de las universidades en general y a las razones históricas de creación de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, en particular, establecimos dos hipótesis de trabajo cuya contrastación nos permite alcanzar las siguientes conclusiones:

a) La primera hipótesis hacía referencia a la existencia de una subcultura integrada por los miembros del personal de administración y servicios, caracterizada, por una parte, por una presunción «naturaleza humana» en la que dominan los aspectos relacionados con las motivaciones económicas y de seguridad por encima de la vocación, la autonomía en el trabajo y la creatividad; y, por otra, por unas relaciones humanas caracterizadas por la linealidad y la jerarquía. Los factores obtenidos del análisis factorial no nos han permitido identificar una subcultura integrada exclusivamente por miembros del colectivo del personal de administración y servicios. Ahora bien, un porcentaje muy importante de este colectivo (aproximadamente el setenta por ciento) se encuadran en la subcultura 2, cuyas presunciones son coincidentes con las que hemos hipotetizado para la identificación de este colectivo como subcultura diferenciada dentro de las instituciones universitarias.

b) Dado que la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria ha sido creada recientemente como consecuencia de la integración de los centros y departamentos de otras dos universidades, en el correspondiente proceso de aculturación hipotetizamos la existencia de dos posibles subculturas: (1) la integrada por los miembros procedentes de la extinta Universidad Politécnica de Canarias, integrada por profesores de perfil más técnico y (2) la integrada por los miembros procedentes de la Universidad de La Laguna, de perfil más humanista. Los resultados obtenidos nos han permitido contrastar que los miembros procedentes de las dos universidades se distribuyen en porcentajes muy similares entre las cuatro subculturas identificadas. Ello nos permite afirmar que se ha producido un proceso de integración cultural en el que el factor de procedencia no ha sido determinante en la conformación de las subculturas que definen el actual modelo cultural de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

30) **Sobre el modelo cultural derivado del contenido de los documentos escritos de la Universidad.**

Como anteriormente hemos adelantado, en la metodología holística que hemos aplicado en nuestra tesis, se ha pretendido triangular la información obtenida del equipo de gobierno de la Universidad, de los miembros de la comunidad universitaria y de los documentos escritos existentes en la Universidad. A las conclusiones obtenidas de este último tipo de información dedicaremos el último apartado de nuestro capítulo de conclusiones. Con su análisis pretendemos, por una parte, determinar el grado de estabilidad del modelo cultural de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria y, por otra, determinar el grado de convergencia de los resultados obtenidos utilizando información de diferentes fuentes y metodologías de recogida de datos.

a) Sobre la estabilidad del modelo cultural de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria formulamos las siguientes consideraciones:

1. En nuestra tesis hemos admitido que un modelo cultural es estable cuando las presunciones que lo definen no se alteran con el transcurso del tiempo. Teniendo presente los profundos cambios organizativos que se originaron como consecuencia del proceso de creación de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, establecimos como hipótesis que su modelo cultural podía ser calificado como inestable debido a importantes cambios en las presunciones culturales que lo definen.

2. Para contrastar esta hipótesis estudiamos el contenido de los documentos escritos correspondientes a dos etapas de la Universidad en la isla de Gran Canaria. El primero abarcaba el período 1982-1989, desde la creación de la Universidad Politécnica de Las Palmas hasta la creación de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, y el segundo el período entre 1989-1992, desde su creación hasta finales del año 1992.

3. Del análisis del contenido de los documentos determinamos las presunciones que definen el modelo cultural existente antes y después de la creación de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. La comparación de estos dos modelos nos permiten rechazar la hipótesis anteriormente establecida de inestabilidad del modelo cultural,

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

puesto que la naturaleza de las presunciones no se ha visto sensiblemente afectada en los dos períodos analizados. Solamente en el caso de la presunción de la naturaleza de la relación con el tiempo se ha podido apreciar un mayor grado de orientación hacia el futuro en el segundo período en relación al primero.

4. Entre los factores que justifican la estabilidad del modelo cultural, podríamos enumerar los siguientes: (1) la naturaleza complementaria de las titulaciones que se integraban en la nueva ULPGC, técnicas procedentes de la UPC y humanísticas procedentes de la Universidad de La Laguna; (2) la coyuntura económica regional favorable en el momento de la integración y, consecuentemente, la obtención de la financiación autonómica necesaria para el desarrollo equilibrado de las titulaciones procedentes de las dos instituciones anteriores; (3) la permanencia en el cargo del Rector durante los dos períodos analizados, lo que ha permitido cierta estabilidad en los estilos de liderazgo y de gestión de la Universidad; y, (4) la composición equilibrada de los propios equipos de gobierno, al estar integrados por miembros de los centros procedentes de las dos universidades que dieron origen a la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.

b) Sobre la convergencia de los resultados obtenidos utilizando información de diferentes fuentes y distintas metodologías de recogida de información, formulamos las siguientes consideraciones:

1. Al comparar el perfil cultural obtenido de las entrevistas a informantes clave (miembros del equipo de gobierno) y el obtenido de la revisión de los documentos escritos, se ha podido contrastar la cuasi convergencia de los resultados alcanzados, lo cual nos permite la validación de los mismos.

2. No hemos estimado oportuno comparar el modelo cultural obtenido de las encuestas realizadas a los miembros de la comunidad universitaria con el modelo cultural obtenido de la revisión de los documentos escritos. Entre las principales razones que nos han llevado a ello podríamos destacar las dos siguientes: (1) la inexistencia de un único modelo cultural compartido por todos los miembros de la comunidad universitaria, al haberse identificado cuatro subculturas perfectamente diferenciadas

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

y (2) la inexistencia de documentos escritos cuyo contenido nos permita revelar las presunciones culturales de cada una de las subculturas objeto de comparación.

3. No obstante, hemos podido apreciar cierto grado de convergencia entre el modelo cultural del equipo dirigente, el revelado de los documentos escritos y el correspondiente a la mayor de las subculturas identificadas (subcultura 2, «los universitarios de comportamiento moderado»), integrada por el 55 por ciento del total de miembros de la comunidad universitaria encuestada.

4. Finalmente, indicar que en el desarrollo del modelo holístico que hemos aplicado en nuestra investigación tanto la estrategia de triangulación metodológica, que nos ha permitido combinar técnicas cualitativas con técnicas cuantitativas, como la estrategia de triangulación de datos procedentes de diferentes fuentes, nos ha conducido a resultados similares, lo cual nos permite garantizar la validez de los mismos, así como de las conclusiones finalmente obtenidas.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

BIBLIOGRAFÍA

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

ADAMS, G.B. e INGERSOLL, 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.

ALBERT, M. y SILVERMAN, M. (1984). *"Making management philosophy a cultural reality, part 1: getting started"*. Personnel. Vol. 61, 1: 12-21.

ALLEN, N.J. y MEYER, J.P. (1990). *"Organizational socialization tactics: a longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation"*. Academy of Management Journal. Vol. 33, 4: 847-858.

ALLEN, R.F. (1985). *"Four phases for bringing about cultural change"* en KILMANN, R.H., SAXTON, M.J., SERPA, R. y ASOCIADOS (Ed.). Gaining control of the corporate culture. Jossey-Bass Publishers.

ALVESSON, M. (1990). *"A flat pyramid: a simbolic processing of organizational structure"*. Studies of Management and Organization. Vol. 19, 4: 5-23.

AMAT, J.A. (1991). *El control de gestión en la empresa española*. Ediciones Gestión 2000, S.A.

ANSOFF, H.I. (1984). *Implanting strategic management*. Prentice-Hall Inter.

ANSOFF, H.I. (1985). *La dirección y su actitud ante el entorno*. Deusto.

ANTHONY, R.N. (1990). *El control de gestión*. Deusto.

APARICIO PÉREZ, F. (1991). *Tratamiento informático de encuestas*. RA-MA.

AROGYASWAMY, B. y BYLES, C.M. (1987). *"Organizational culture: internal and external fits"*. Journal of Management. Vol. 13, 4: 647-659.

ASHFORTH, B.E. y LEE, R.T. (1990). *"Defensive behavior in organizations: a preliminary model"*. Human Relations. Vol. 43, 7: 621-648.

ATKINSON, J.W. Y BIRCH, D. (1978). *An introduction to motivation*. Van Nostrand Reinhold Co.

BABBIE, E. (1989). *The practice of social research*. International Thomson Organization.

BACH, B.W. (1989). *"The effect of multiplex relationships upon innovation adoption: a reconsideration of Roger's model"*. Communication Monographs. Vol. 56, 2: 133-150.

BALAZS, A.L. (1990). *"Value congruency"*. Journal of Business Research, 20:171-181.

BALDRIDGE, J.V. (1978). *"Environmental pressure, professional autonomy and coping strategies in academic organizations"* en BALDRIDGE, J.V. (Ed.). Academic governance. McCutchan Publications.

BARBER, I. (1989). *"¿Cambio de cultura o "deja vu"?"*. Alta Dirección. Nº 143: 57-64.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

BARGER, S.B. (1990). *"Bank president 'arrested' for creating marketing culture"*. Bank Marketing. April:41-42.

BARNEY, J.B. (1986). *"Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?"*. Academy of Management Review. Vol. 11, Nº 3: 656-665.

BETTINGER, C. (1989). *"Use corporate culture to trigger high performance"*. The Journal of Business Strategy. Marzo-Abril: 38-42.

BLAKE, R. y MOUTON, J. (1981). *The versatile manager: a grid profile*. Richard D. Irwin, Inc.

BOLLINGER, D. y HOFSTEDE, G. (1987). *Les différences culturelles dans le management*. Les Éditions D'organisation.

BOUGON, M., WEICK, K. y BINKHORST, D. (1977). *"Cognition in organizations: an analysis of the Utrecht Jazz Orchestra"*. Administrative Science Quarterly, 22: 606-639.

BROWN, A.D. (1991). *"Information, comunication and organizational culture"*. Manchester Business School, Nº 212: 1-42.

BROWN, A.D. y PAYNE, R. (1990). *"A human resource approach to the management of organizational culture"*. Manchester Business School. Working Paper 200: 1-50.

BROWN, M.H. (1984). *"That reminds me of a story: speech action in organizational socialization"*. The Western Journal of Speech Communication, 49: 27-42.

BROWN, W. y MOBERG, D. (1983). *Teoría de la organización y la administración. Enfoque integral*. Limusa.

BUCHANAN II, B. (1974). *"Building organizational commitment: the socialization of managers in work organizations"*. Administrative Science Quarterly, 19: 533-546.

BULLIS, C. y BACH, B.W. (1989a). *"An mentor relationships helping organizations? An exploration of developing mentee-mentor-organizational identifications using turning point analysis"*. Communication Quarterly. Vol. 37, 3: 199-213.

BULLIS, C. y BACH, B.W. (1989b). *"Socialization turning points: an examination of change in organizational identification"*. Western Journal of Speech Communication, 53: 273-293.

BULLIS, C. y BACH, B.W. (1991). *"An explication and test of communication network content and multiplexity as predictors of organizational identification"*. Western Journal of Speech Communication, 55: 180-197.

BURACK, E.H. (1991). *"Changing the company culture-the role of human resource development"*. Long Range Planning. Vol. 24, 1: 88-95.

BURKE, K. (1969). *A rhetoric of motives*. University of California Press.

CALVO GÓMEZ, F. (1989). *Estadística aplicada*. Deusto.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

CAMERER, C. y VEPSALAINEN, A. (1988). *"The economic efficiency of corporate culture"*. Strategic Management Journal. Vol. 29: 115-126

CAMERON, K. y WHETTON, D.A. (1981). *"Perceptions of organization effectiveness across organization life cycles"*. Administrative Sciencie Quarterly, 26: 525-544.

CAMILLUS, J.C. (1984). *"Strategic planning systems in the eighties: challenging the conventional wisdom"*. Ponencia presentada en la 4ª Conferencia Mundial de la Sociedad de Dirección Estratégica. Philadelphia. Octubre.

CARDONA LABARGA, J.M. (1988). *Crear y sobrevivir*. Ediciones Díaz Santos, S.A.

CAROLI, R. y ATAMER, T. (1989). *"Four cases of strategic change: the managers point of view"*. Paper presentado en la S.M.S. Conference en San Francisco.

CAROLI, R., LIVIAN, Y.F. y SARNIN, P. (1989). *"Pour une théorie des relations entre culture d'entreprise et performance économique"*. Revue Francaise de Gestion. Jun-Jul-Ago: 39-50.

CERTO, S.C. y PETER, J.P. (1990). *Strategic management*. McGraw-Hill, Inc.

CLARK, B.R. (1972). *"The organizational saga in higher education"*. Administrative Science Quarterly, 17: 178-184.

CLARK, B.R. (1985). *"Listening to the professoriate"*. Change, 5: 36-43.

CLARK, C.L. y BULLIS, C. (1992). *"Turning point experiences in organizational socialization: a replication and extension"*. Presentado en la Western Speech Communication Association.

CLARK, S.M. (1984). *"The academic profession: a social psichological perspective"*. Simposium celebrado en la reunción de la American Socioligical Association.

CORBETT, H.D., FIRESTONE, W.A. y ROSSMAN, G.B. (1987). *"Resistance to planned changes and the sacred in school cultures"*. Educational Administration Quarterly. Vol. 23, 4: 36-59.

COX, T.H., LOBEL, S.A. y McLEOD (1991). *"The effects of ethnic group cultural differences on cooperative and competitive behavior on a group task"*. Academy of Management Journal. Vol. 34, 4: 827-847.

CROFT, A.C. (1990). *"The case of the missing corporate culture"*. Public Relations Quarterly. Vol. 35, Primavera: 17-20.

CRONBACH (1951). *"Coefficent alpha and the internal structure of test"*. Psycholometrika, 16: 297-334.

CROSBY, L.A., BITNER, M.J. y GILL, J.D. (1990). *"Organizational structure of values"*. Journal of Business Research, 20: 123-134.

CUERVO GARCÍA, A. (1993). *"Reflexiones sobre competitividad y empresa"*. Conferencia presentada en el acto de clausura de curso de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

CHATTERJEE, S., LUBATKIN, M.H., SCHWEIGER, D.M. y WEBER, Y. (1992). *"Cultural differences and shareholder value in related mergers: linking equity and human capital"*. Strategic Management Journal, 13: 319-334.

CHATTMAN, J.A. (1991). *"Matching people and organizations: selection and socialization in public accounting firms"*. Administrative Science Quarterly, 36: 459-484.

CHENEY, G. (1981). *"Organizational identification as a product or state"*. Artículo no publicado del departamento de Comunicación de la Universidad de Purdue.

CHENEY, G. (1983a). *"On the various and changing meanings of organizational membership: a field study of organizational identification"*. Communication Monographs, 50: 342-362.

CHENEY, G. (1983b). *"The rhetoric of identification and the study of organizational communication"*. Quarterly Journal of Speech, 69: 143-158.

CHENEY, G. (1991). *Rethoric in an organizational society*. University of South Carolina Press.

CHENEY, G. y TOMPKINS, P.K. (1987). *"Coming to terms with organizational identification and commitment"*. Central States Speech Journal. Vol. 38, 1: 1-15.

CHURCHILL, P. (1979). *"A paradigm for developing better measures of marketing constructs"*. Journal of Marketing Research, 15: 64-73.

DANDRIDGE, T.C. (1983). *"Simbols' function and use"* en PONDY, L.R., PETER, J.F., MORGAN, G. y DANDRIDGE, T.C. (Ed.). Organizational symbolism. Jai Press, Inc.

DANIEL, L.G., Jr. (1989). *Operationalization of a frame of reference for studying organizational culture in middle schools*. UMI dissertation services.

DAVIS, S.M. (1984). *Managing corporate culture*. Ballinger Publishing Company.

DAVIS, T.R. (1985). *"Managing culture at the bottom"* en KILMANN, R.H., SAXTON, M.J., SERPA, R. y ASOCIADOS (Ed.). Gaining control of the corporate culture. Jossey-Bass Publishers.

DEAL, T.E. y KENNEDY, A.A. (1985). *Las empresas como sistemas culturales*. Editorial Sudamericana.

DeLISI, P.S. (1990). *"Lessons from the steel axe: culture, technology and organizational change"*. Sloan Management Review. Otoño: 83-93.

DENISON, D.R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. Wiley.

DENZIN, N.K. (1978). *The research act*. McGraw-Hill.

DRAY, W.H. (1964). *"Philosophy of history"*. Prentice Hall.

DUNN, M.G., NORBURN, D. y BIRLEY, S. (1985). *"Corporate culture: a positive correlate with marketing effectiveness"* International Journal of Advertising, 4: 65-73.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

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.

EDWARDS, J.D. y KLEINER, B.H. (1988). *"Transforming organisational values and culture effectively"*. LODJ. Vol. 9,1: 13-16.

ETXEBARRÍA, J., JOARISTI, L. y LIZASOAIN, L. (1990). *Programación y análisis estadísticos con Spss pc (+)*. Paraninfo.

ETZIONI, A. (1961). *A comparative analysis of complex organizations*. The Free Press of Glencoe.

EVAN, W.M. (1975). *"Measuring the impact of culture on organizations"*. International Studies on Management and Organization, 50: 91-113.

EVERED, R. (1983). *"The language of organizations: the case of The Navy"* en PONDY, L.R., FROST, P.J., MORGAN, G. y DANDRIDGE, T.C. (Ed.). Organizational symbolism. Jai Press, Inc.

EVERITT, B. (1977). *Cluster analysis*. Heinemann.

FELDMAN, D.C. (1981). *"The multiple socialization of organization members"*. Academy of Management Review. Vol. 6, 2: 309-318.

FENCH, W.L. y BELL, C.H. Jr. (1984). *Organization development: behavioral science interventions for organization improvement*. Prentice-Hall Inc.

FINKELSTEIN, M. (1984). *The American academic profession: a synthesis of social scientific inquiry since World War II*. Ohio State University.

FROST, P.J., MOORE, L.F., LOUIS, M.R., LUNDBERG, C.C. y MARTIN, J. (1985). *"An allegorical view of organizational culture"* en FROST, P.J., MOORE, L.F., LOUIS, M.R., LUNDBERG, C.C. y MARTIN, J. (Ed.). Organizational Culture. Sage publications.

FRUDE, N. (1990). *Guía del Spss/pc (+)*. RA-MA.

GAGLIARDI, P. (1986). *"The creation and change of organizational cultures: a conceptual framework"*. Organization Studies. Vol. 7, 2: 117-134.

GARCÍA FALCÓN, J.M. (1987). *Formulación de estrategias en la empresa*. Cuadernos de Ciencias Sociales Nº 14. Centro de Investigación Económica y Social de Canarias de la Caja Insular de Ahorros de Canarias (CIES).

GARCÍA FALCÓN, J.M. (1993). *"Análisis de las diferentes perspectivas sobre los procesos de formación de estrategias"*. Proyecto de investigación presentado en oposición a cátedra. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.

GARCÍA FALCÓN, J.M. y ÁLAMO VERA, F.R. (1993). *"La importancia de los sistemas de control estratégico para la alta dirección de la empresa"*. Alta Dirección. Nº 171: 9-14.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

GARCÍA FALCÓN, J.M. y GARCÍA CABRERA, A.M. (1991). *"Hacia un concepto unificado e integrado de las diferentes dimensiones de la cultura corporativa"*. Documeto de trabajo 1/91 del Departamento de Economía y Dirección de Empresas de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.

GARMENDÍA, J.A. (1990). *Desarrollo de la organización y cultura de la empresa*. ESIC Editorial.

GASALLA DAPENA, J.M. (1989). *"Hacia qué nueva cultura organizativa debe ir la banca en España"*. Actualidad Financiera, 19: 1376-1395.

GEERTZ, C. (1975). *The interpretation of cultures*. Hutchinson.

GOETZ, J.P. y LeCOMPTE, M.D. (1984). *Ethnography and qualitative desing in educational research*. Academic Press, Inc.

GOFFMAN, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. Anchor Books.

GOLDEN, K.A. (1992). *"The individual organizational culture: strategies for action in highly-ordered contexts"*. Journal of Management Studies. Vol. 29, 1: 1-33.

GOODMAN, R.S. y KRUGER, E.J. (1988). *"Data dredging or legitimate research method? Historiography and its potential for management research"*. Academy of Management Review. Vol. 12, 2: 315-325.

GORDEN, W.I. (1984). *"Organizational imperatives and cultural modifiers"*. Business Horizons. Mayo-Junio: 76-83.

GORDON, G.G. y DiTOMASO, N. (1992). *"Predicting corporate performance from culture organizational"*. Journal of Management Studies. Vol. 29, 6: 783-798.

GORMAN, L. (1989). *"Corporate culture"*. Management Decision. Vol. 27, Enero: 14-19.

GREEN, S. (1986). *"Organisational culture and strategy"*. London Business School. Working Paper Series, Nº 4.

GREEN, S. (1992). *"The impact of ownership and capital structure on managerial motivation and strategy in management buy-outs: a cultural analysis"*. Journal of Management Studies. Vol. 29, 4: 513-535.

GRUNERT, S.C. y SCHERHORN, G. (1990). *"Consumer values in West Germany underlying dimensions and cross-cultural comparison with North America"*. Journal of Business Research, 29: 97-107.

HALL, P.D. y NORBURN, D. (1988). *"Corporate culture: a framework for its measurement and comparison"*. Working paper. Presentado en la Strategic Management Society Conference, Boston, USA.

HALL, P.D. y NORBURN, D. (1989). *"Successful acquisitions and the role of management"*. Management Decision. Vol. 27, Mayo: 55-58.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

HANDY, C. (1986a). *Understanding organizations*. Penguin Books.

HANDY, C. (1986b). *L'Olympe des managers. Culture d'organisation en Hommes et Techniques*. Les Editions D'organisation.

HANNABUSS, S. (1989). "*The management of meaning*". Management Decision. Vol. 27, 6: 16-21.

HARPER, M. (1988). "*Entreprise culture -What is it, and how can it be created?*". Working Paper. Cranfield School of Management.

HARRIS, L. y CRONEN, V.E. (1979). "*A rules-based model for the analysis and evaluation of organizational communication*". Communication Quarterly. Winter: 12-28.

HARRIS, P.R. y MORAN, R.T. (1991). *Managing cultural differences*. Gulf Publishing Company.

HARRISON, J.R. y CARROLL, G.R. (1991). "*Keeping the faith: a model of cultural transmission in formal organizations*". Administrative Science Quarterly, 36: 552-582.

HARRISON, R. (1972). "*Understanding your organization's character*". Harvard Business Review. May-Jun: 119-128.

HASSARD, J. y SHARIFI, S. (1989). "*Corporate culture and strategic change*". Journal of General Management. Vol. 15, 2: 4-19.

HATTEN, K.J. (1979). "*Quantitative research methods in strategic management*" en SCHENDEL, D.E. y HOFER, C.W. (Ed.). Strategic management: a new view of business policy and planning. Litle, Brown.

HAX, A.C. y MAJLUF, N.S. (1984). *Strategic management: an integrative perspective*. Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs.

HERZBERG, F. (1971). "*The motivation-hygiene theory*". En PUGH, D. (Ed.). Organization theory. Penguin, Harmondsworth.

HICKMAN, C. y SILVA, M. (1985). *Creating excellence. Managing corporate culture, strategy and change in the new age*. George Allen and Unwin Publis., Ltd.

HOFFMAN R.C. y HEGARTY W.H. (1988). "*Innovation decisions and top management: a cross-cultural examination*". Presentado en la octava Annual Strategic Management Society Conference.

HOFSTEDE, G. (1984). *Culture's consequences*. Sage Publications.

HOFSTEDE, G. (1985). "*The interaction between national and organizational value systems*". Journal of Management Studies, 22: 347-357.

HOFSTEDE, G. (1989). "*Organizing for cultural diversity*". Documento de Trabajo de la Universidad de Limburg.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

HOFSTEDE, G., NEUIJEN, B., OHAYV, D.D. y SANDERS, G. (1990). *"Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases"*. Administrative Science Quarterly, 35: 286-316.

HUSSEY, D.E. (1984). *"Strategic management: lessons from sucess and failure"*. Long Range Planning. Vol. 17, Nº 1: 43-53.

IHINGER, B.J. (1988). *Development of an attitude scale for elementary principals about organizational culture and the role of cultural leader*. UMI dissertation services.

IZRAELI, D.M. y JICK, T.D. (1986). *"The art of saying no: linking power to culture"*. Organization Studies. Vol. 7, 2: 171-192.

JABLIN, F.M. (1986). *"What is organizational assimilation? An overview of communication, socialization and individualization processes"*. Conferencia celebrada en la reunción de la International Communication Association. Chicago.

JABLIN, F.M. (1987). *"Organizational entry, assimilation and exit"* en JABLIN, F.M., PUTNAM, L.L., ROBERTS, K.H. y PORTER, L.W. (Ed.). Handbook of organizational communication: an interdisciplinary perspective. Sage.

JAMES, G. (1991). *"State of the art technology and organisational culture"*. Management Decision. Vol. 29, 2: 18-31.

JANZ, T. (1987). *"Measuring and shaping effective work cultures: frontal assaults vs. flanking manoeuvres"*. Journal of Management Development. Vol. 6, 4: 65-80.

JELINEK, M., SMIRCICH, L. y HIRSCH, P. (1983). *"Introduction: a code of many colors"*. Administrative Science Quarterly, 28: 331-338.

JENSEN, T.D., WHITE, D.D. y SINGH, R. (1990). *"Impact of gender, hierarchial position and leadership styles on work-related values"*. Journal of Business Research, 20: 145-152.

JICK, T.D. (1979). *"Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action"*. Administrative Science Quarterly, 24: 602-611.

JONES, G.R. (1983a). *"Organizational socialization as information processing activity: a life history analysis"*. Human Organization. Vol. 42, 4: 314-320.

JONES, G.R. (1983b). *"Transaction costs, property rights and organizational culture: an exchange perspective"*. Administrative Science Quarterly, 28: 454-467.

KANE, E. (1984). *Doing your own research*. Marion Boyars.

KEENOY, T. y NOON, M. (1992). *"Employment relations in the enterprise culture themes and issues"*. Journal of Management Studies. Vol. 29, 5: 561-570.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

KELLEY OTT, K.E. (1990). *An historical explanatory study of the evolution and developmet of organizational culture in organizational communication within the speech communication discipline*. UMI dissertation services.

KELLY, J.N. (1988). "*Strategic change and organisation culture*". Publicación interna de The MAC Group.

KELMAN, H.C. (1958). "*Compliance, identification and internalization three processes of attitude change*". Journal of Conflict Resulution, 2: 51-60.

KERR, J. y SLOCUM, J.W. (1987). "*Managing corporate culture through reward systems*". The Academy of Management Executive. Vol. 1, 2: 99-108.

KIDDER, L.H. y JUDD, C.M. (1986). *Research methods in social relations*. Holt Rinehart Winston.

KILMANN, R.H. (1986). *Beyond the Quick Fix*. Jossey-Bass Publishers.

KILMANN, R.H., SAXTON, M.J., SERPA, R. *et al.* (1985). "*Introduction: five key issues in understanding and changing culture*". En KILLMANN, R.H., SAXTON, M.J., SERPA, R. y OTROS (Ed.). Gaining control of the corporate culture. Jossey-Bass Publishers.

KIM, W.C. y MAUBORGNE, R.A. (1987). "*Cross-cultural strategies*". The Journal of Business Strategy. Vol. 7, 4: 28-35.

KLUCKHOHN, F.R. y STRODTBECK, F.L. (1961). *Variations in value orientations*. Greenwood Press, Publishers.

KNAPP, M.L., STOHL, C. y REARDON, K. (1981). "*Memorable messages*". Journal of Communication, 31: 27-42.

KONO, T. (1990). "*Corporate culture and long-range planning*". Long Range Planning. Vol. 23, 4: 9-19.

KREINER, K. (1989). "*Culture and meaning: making sense of conflicting realities in the workplace*". Studies of Management and Organization. Vol. 19, 3: 64-81.

LEAL MILLÁN, A. (1987). *La cultura de las organizaciones*. Tesis Doctoral presentada en la Universidad de Sevilla.

LEAVITT, H.J. (1991). "*Socializing our MBAs: total immersion? managed cultures? brainwashing?*. California Management Review. Vol. 33, 4: 127-143.

LEE, S.M. (1971). "*An empirical analysis of organizational identification*". Academy of Management Journal, 23: 213-226.

LENZ, R.T. y LYLES, M.A. (1986). "*Managing human problems in strategic planning systems*". The Journal of Business Strategy, 6: 57-66.

LEVINE, A. (1989). *When dreams and heroes died*. Jossey-Bass Publisher.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

LEWIN, K. (1951). *Field theory in Social Science*. Harper & Row.

LIKERT, R. (1961). *New patterns of management*. McGraw-Hill.

LIVIAN, Y.F. (1987). "*Questionnaire sur la culture d'entreprise*". Artículo no publicado. Institut de Recherche de Entreprise.

LIVIAN, Y.F. (1988). "*La mesure des cultures organisationnelles*". Serie: Strategies et Ressources Humanines. Institut de Recherche de Entreprise.

LIVIAN, Y.F. y SARNIN, P. (1987). "*Les cultures d'entreprises: contribution a l'etude des valeurs problemes methodologiques*". Institut de Recherche de Entreprise.

LONERGAN, L.P. (1989). "*Techno-sales culture leads to new product launch*". Bank/Financial Services Marketing. Vol. 23, 3: 1-2.

LOOKATCH, R.P. (1990). "*Coaching after the kickoff*". Bank Marketing. Marzo: 30-31.

LORANGE, P. (1984). "*Strategic control: some issues in making it operationally more useful*" en LAMB, R.B. (Ed.). Competitive strategic management. Prentice-Hall.

LOUIS, M.R. (1980). "*Surprise and sense making: what newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings*". Administrative Science Quarterly, 25: 226-249.

LOUIS, M.R. (1985). "*An investigator's guide to workplace culture*" en FROST, P.J., MOORE, L.F., LOUIS, M.R., LUNDBERG, C.C. y MARTIN, J. (Ed.) "Organizational Culture". Sage Publications.

LUCAS, R. (1987). "*Political-cultural analysis of organizations*". Academy of Management Review. Vol. 12, 1: 144-156.

MALEKZADEH A.R. y NAHAVANDI, A. (1990). "*Making mergers work by mananing cultures*". The Journal of Business Strategy. Mayo-Junio: 55-57.

MANGHAM, I. y FINEMAN, S. (1983). "*Organizations as fictional constructions*". Communication au Second Colloque Européen sur la culture et le symbolisme organisationnells. Groeningen, Pay Bas.

MANZANO ARRONDO, V. (1989). *Domine el Spss Pc (+)*. RA-MA.

MARANELL, G. (1974). *Sacling: a sourcebook of behavioral scientists*. Aldine Publishing.

MARTÍ RAMOS, J.M. (1989). "*Cambio de cultura en una organización compleja. El grupo de empresas del INI*". Alta Dirección. Nº 143: 9-16.

MARTIN, J., FELDMAN, M.S., HATCH, M.J. y SITKIN, S.B. (1983). "*The uniqueness paradox in organizational stories*". Administrative Science Quarterly, 28: 438-453.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

MARTIN, J. y SIEHL, C. (1983). *"Organizational culture and counterculture:an uneasy symbiosis"*. Organizational Dynamics, 12: 52-64.

MARTÍN MACHÍN, S.J. (1991). *Aspectos estratégicos, organizacionales y jurídicos de las operaciones de fusiones y adquisiciones de empresas*. Tesis doctoral presentada en la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.

MASLOW, A.H. (1943). *"A theory of human motivation"*. Psycological Review. Julio, 370-396.

McCLURE, G.D. (1989). *Organizational culture as manifest in critical incidents: a case study of the faculty of agriculture, University West Indies*. UMI dissertation information services.

McGREGOR, D. (1960). *The human side of entreprise*. McGraw-Hill.

McKINLEY, J.E. (1990). *"Analyzing your credit culture"*. Journal of Commercial Bank Lending. Vol. 72, Jun: 4-10.

MEAD, R. (1990). *Cross-cultural management communication*. Wiley.

MELIN, L. (1986). *"On the relationship of strategic change, leadership and organizational culture"*. Paper presentado en la quinta Annual Strategic Management Society Conference.

MINTZBERG, H. (1988a). *"Ideology and the missionary organization"*. En QUINN, J.B., MINTZBERG, H. y JAMES, R.M. (Ed.). The strategy process. Prentice-Hall Inc.

MINTZBERG, H. (1988b). *"The professional context"*. En QUINN, J.B., MINTZBERG, H. y JAMES, R.M. (Ed.). The strategy process. Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.

MINTZBERG, H. (1989). *Mintzberg y la dirección*. Díaz de Santos.

MINTZBERG, H. y McHUGH, A. (1985). *"Strategy formation in an adhocracy"*. Administrative Science Quarterly, 30: 160-197.

MINTZBERG, H., RAISINGHANI, D. y THÊIRETM A. (1976). *"The structure unstructured decision processes"*. Administrative Science Quarterly, 21: 246-276.

MITCHELL, I.R. (1985). *"An evaluation of the validity of correlational research conducted in organizations"*. Academy of Managemente Review, 10: 192-205.

MITCHELL, J.T. (1989). *In search of organizational culture: a case study of an excellent high school*. UMI dissertation services.

MOHAN, M.L. (1988). *A triangulated approach to the assessment of organizational culture*. UMI Dissertation Services.

MORGAN, G. (1983). *Beyond method: strategies for social research*. Sage Publications.

MORGAN, G. (1986). *Image of organization*. Sage Publications.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

MORRISEY, G.L., BELOW, P.J. y ACOMB, B.L. (1988). *The executive guide to operational planning.* Jossey-Bass.

MUELLER, D. (1986). *Final report: work orientations and job performance; the cultural basis for teaching rewards and incentives.* University of California.

MUÑOZ-SECA, B. (1989). "*Cambio de cultura: diagnóstico e implementación*". Alta Dirección. Nº 143: 1-7.

NEWMAN, W.H. (1986). "*The role of company culture and internal policies*". En GARDNER, RACHLIN y SWEENY (Ed.). Handbook of strategic planning. John Willey & Son Inc.

NORBURN, D., BIRLEY, S., PAYNE, A. y DUNN, M. (1988). "*A four nation study of the relationship between marketing effectivess, corporate culture, corporate values and market orientation*". Presentado en la octava Annual Strategic Management Society.

O'NEILL, P.E. (1990). "*Transforming managers for organizational change*". Training and Development Journal. Vol. 44, julio: 87-90.

OPPENHEIM, A. (1966). *Questionnaire design and attitude measurement.* Basic Books.

O'REILLY III, C.A., CHATMAN, J. y CALDWELL, D.F. (1991). "*People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit*". Academy of Management Journal. Vol. 34, 3: 487-516.

O'TOOLE, J. (1983). "*Declining innovation: the failure of success, a summary report of the seventh twenty-year forecast project*". Center for futures research. Graduate School of Business, University of Southern California.

OUCHI, W. (1982). *Teoría Z.* Fondo Educativo Interamericano.

PACANOWSKY, M.E. y O'DONNEL-TRUJILLO, N. (1983). "*Organizational communication as cultural performance*". Communication monographs. Vol. 50: 126-147.

PARKER, D.L. (1989). *Organizational culture and support for innovation: a policy-capturing approach.* UMI Dissertation Service.

PARSONS, T. y SHILS, E.A. (1951). *Toward a general theory of action.* Harvad University Press.

PASCALE, R. (1985). "*The paradox of 'corporate culture': reconciling ourselves to socialization*". Vol. 27, 2: 26-41.

PATTON, M.Q. (1980). *Qualitative evaluation methods.* Sage publications.

PETER (1979). "*Reliability: a review of psychometric basics and recent marketing practics*". Journal of Marketing Research, 15: 6-17.

PETERS, T.J. y AUSTIN, J. (1985). *A passion for excellence.* Harper & Row.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

PETERS, T.J. y WATERMAN, R.H. (1982). *In search of excellence. Lessons for America's best run companies*. Harper & Row.

PETTIGREW, A.M. (1979). "*On studing organizational cultures*". Administrative Science Quarterly, 24: 570-581.

PODSAKOFF, P. y DALTON, D.R. (1987). "*Research methodology in organizational studies*". Journal of Management, 13: 419-441.

PONDY, L.R. (1983). "*The role of metaphors and myths in organization and in the facilitation of change*" en PONDY, L.R., MORGAN, G., FROST, P.J. y DANDRIDGE, T.C. (Ed.). Organizational symbolism. Jai Press, Inc.

PONDY, L.R., MORGAN, G., FROST, P.J. y DANDRIDGE, T.C. (1983). *Organizational symbolism*. Jai Press, Inc.

PORTER, L.W., CRAMPTON, W.J. y SMITH, F.J. (1976). "*Organizational commitment and managerial turnover: alongitudinal study*". Organizational Behavior and Human Performance, 15: 87-98.

PORTER, L.W., STEERS, R.M., MOWDAY, R.T. y BOULIAN, P.V. (1974). "*Organizational commitment, job satisfaction y turnover among psychiatric technicians*". Journal of Applied Psychology, 59: 603-609.

PORTER, M.E. (1985). *Competitive advantage. Creating and sustaining superior performance*. Free Press.

POWELL, W.W. y DiMAGGIO, P.J. (1991). *The new institutionalism in organizational analysis*. The University of Chicago Press.

PÜMPIN, C. y GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (1988). *Cultura empresarial*. Ediciones Díaz de Santos, S.A.

PÜMPIN, C. y GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (1990). *Dinámica empresarial. Una nueva cultura para el éxito de la empresa*. Díaz de Santos.

QUINN, R.E. y McGRATH (1985). "*The transformation of organizational cultures*" en FROST, P.J., MOORE, L.F., LOUIS, M.R. LUNDBERG, C.C. y MARTIN, J. (Ed.). Organizational culture. Sage Publications.

RAELIN, J.A. (1986). *The clash of cultures*. Harvard Business School Press.

RAFFERTY, J. y JOHNSON, G. (1988). "*Strategic change and its links to corporate culture*". Presentado en la octava Annual Strategic Management Society.

REBER, A.S. (1985). *The penguin dictionary of psychology*. Penguin books.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

REIMANN, B.C. y WIENER, Y. (1986). *"Corporate culture and strategy change: Analyzing the source and focus of shared values"*. Documento de Trabajo del James J. Nace College of Business Administration. Cleveland State University.

ROBBIN, S.P. (1987). *Organization Theory*. Prentice-Hall Inc.

RODRÍGUEZ GARCÍA, A. (1989). *"En busca de un futuro para la industria"*. Alta dirección. Nº 143: 17-23.

ROHNER, R.P. (1977). *"Adventages of the comparative method of anthropology"*. Behavior Science Research, 12: 117-144.

ROKEACH, M. (1973). *The nature of human values*. Free Press.

ROSE, R.A. (1988). *"Organizations as cultures and multiple cultures"*. Human Relations, 41: 141-170.

ROSENGREN, K.E. (1986). *"Media linkages between culture and other societal systems"*. En McLAUGHLIN, M. (Ed.). Communication Yearbook 9. Sage publications.

RUGG, E.A., WARREN, T.L. Y CARPENTER, E.L. (1981). *"Faculty orientations toward institutional goals: a broken front with implications for planned change"*. Research in Higher Education, 15: 161-173.

SACKMANN, S.A. (1992). *"Culture and subcultures: an analysis of organizational knowledge"*. Administrative Science Quarterly, 37: 140-161.

SAFFOLD, III (1988). *"Culture traits, strength and organizational performance: moving beyond 'strong' culture"*. Academy of Management Review, 13: 546-558.

SALVE SÁNCHEZ, I. (1989). *"La cultura empresarial: factor clave en el proceso de cambio"*. Los Cuadernos de Economía y Empresa. Publicación Trimestral de Actualidad Económica de la Caja de Albacete. Nº 2, Mayo: 83-89.

SATHE, V. (1983). *"Implications of corporate culture: a manager's guide to action"*. Organizational Dynamics. Vol. 12, 2: 5-23.

SATHE, V. (1985). *"How to decipher and change corporate culture"* en KILMANN, R.H., SAXTON, M.J., SERPA, R. y ASOCIADOS (Ed.). Gaining control of the corporate culture. Jossey Bass Publishers.

SCHALL, M.S. (1983). *"A communication-rules approach to organizational culture"* Administrative Science Quarterly, 28: 557-581.

SCHEIN, E.H. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica*. Plaza y Janés Editores, S.A.

SCHEIN, E.H. (1990). *"Organizational culture"*. American Psychologist, 45: 109-19.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

SCHENDEL, D.E. y HOFER, C.W. (1979). *Strategic management. A new view of business policy and planning.* Little, Brown and company.

SCHOLZ, C. (1987). *"Corporate culture and strategy: the problem of strategic fit".* Long Range Planning. Vol. 20, Nº 4: 78-87.

SCHWARTZ, H. y DAVIS, S.M. (1981). *"Matching corporate culture and businnes strategy".* Organizational Dynamics. Vol. 6: 30-48.

SCHWARTZ H. y DAVIS, S.M. (1986). *"Matching corporate culture and business strategy".* Human Resources in Relationship to Top Management Goals. Nº: 56-78.

SCHWENK, C.R. (1988). *The essence of strategic decision making.* Lexington Books.

SCHWENK, C.R. y DALTON, D.R. (1991). *"The changing shape of strategic management research".* Advances in Strategic Management, 7: 277-300.

SEILER, L. y HOUGH, R. (1970). *Empirical comparisons of the Thurstone and Likert tecniques.* En SUMMERS, G. (Ed.). Attitude measurement Rand McNally.

SETHIA, N. y VON GLINOW, M. (1985). *"Arriving at four cultures by managing the reward system"* en KILMANN, R.H. SAXTON, M.J. SERPA, R. y ASOCIADOS (Ed.). Gaining control of the corporate culture. Jossey Bass.

SHAFRITZ J.M. y OTT, J.S. (1987). *Classics of organization theory.* The Dorsey Press.

SHERIDAN, J.E. (1992). *"Organizational culture and employee retention".* Academy of Management Journal. Vol. 35, 5: 1036-1056.

SHRIVASTAVA, P. (1985). *"Integrating strategy formulation with organizational culture".* The Journal of Business Strategy. Vol. 5, 3: 103-111.

SIEHL, C. y MARTIN, J. (1984). *"The role of symbolic management: how can managers effectively transmit organizational culture?".* En HUNT, J.G. et al (Ed.). Leaders and managers: international perspectives on managerial behavior and leadership. Pergamon Press.

SIERRA BRAVO, R. (1991). *Técnicas de investigación social.* Paraninfo.

SIMON, H.A. (1976). *Administrative behavior.* Free Press.

SMIRCICH, L. (1983). *"Concepts of culture and organizational analysis".* Administrative Science Quarterly, 28: 339-358.

SNODGRASS, C.R. y GRANT, J.H. (1986). *"Cultural influences on strategic planning and control systems".* Advances in Strategic Management, 4: 205-228.

STEERS, R.M. (1977). *"Antecedents and outcomes of organizational commitment".* Administrative Science Quarterly, 22: 46-55.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

STEERS, R.M. y PORTER, L.W. (1991). *Motivation and work behavior.* McGraw-Hill.

STEWART, E.C. (1985). *American cultural patterns: a cross-cultural perspective.* Intercultural Press.

STOHL, C. (1986). *"The role of memorable messages in the process of organizational socialization".* Communication Quarterly. Vol. 34, 3: 231-249.

TAINIO, R. y SANTALANEN, T. (1984). *"Some evidence for the cultural relativity of organizational development programs".* The Journal of Applied Behavioral Science. Vol. 20, 2: 93-111.

TAYEB, M. (1987). *"Contingency theory and culture: a study of matched english and the indian manufacturing firms".* Organization Studies. Vol. 8, 3: 241-261.

TICHY, N.M. (1982). *"Managing change strategically: the technical, political and cultural keys".* Organizational Dynamics. Otoño: 59-80.

TOMPKINS, P.K. y CHENEY, G. (1985). *"Communication and unobtrusive control in contemporary organizations"* en MCPHEE, R. y TOMPKINS, P. (Ed.). Organizational communcication: traditional themes and new directions. Sage Publications.

TOMPKINS, P.K., FISHER, J.Y., INFANTE, D.A. y TOMPKINS, E.L. (1975). *"Kenneth burke and the inherent characteristics of formal organizations: a field study".* Speech Monographs, 42: 135-142.

TRICE, H.M. y BEYER, J.M. (1984). *"Studying organizational cultures through rites and ceremonials".* Academy of Management Review. Vol. 9, 4: 653-669.

ULRICH, W.L. (1984). *"Human resource management and culture: history, ritual and myth".* Human Resorce Management. Vol 23, 2: 117-128.

VAN MAANEN, J. y BARLEY, S.R. (1985). *"Cultural organization: fragments of a theory"* en FROST, P.J., MOORE, L.F., LOUIS, M.R., LUNDBERG, C.C. y MARTIN, J. (Ed.). Organizational culture. Sage publications.

VENKATRAMAN, N. y GRANT, J. (1986). *"Construct measurement in organizational strategy research: a critique and proposal".* Academy of Management Review, 11: 81-77.

VERY, P., CAROLI, R. y LUBATKIN, M. (1991). *"An investigation of national and organizational cultural influences in recent european mergers".* Group ESC LYON.

WEBER, S.L. (1989). *"Relationship banking: short yardage or touchdowns?".* Bank Marketing. December: 23-24.

WEBSTER, C. (1990). *"Toward the measurement of the marketing culture of a service firm".* Journal of Business Research, 21: 345-362.

WEICK, K.E. (1979). *The social psychology of organizing.* Random House

WEISENBECK, M.C. (1989). *Organizational culture and faculty motivation: faculty and administrative perspectives.* UMI dissertation information service.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

WEISS, J. y DELBECQ, A. (1987). "*High-technology cultures and management. Silicon Valley and route 128*". Group and Organization Studies. Vol. 12, 1: 39-54.

WELSCH, G.A., HILTON, R.W. y GORDON, P.N. (1990). *Presupuestos, planificación y control de utilidades*. Prentice Hall.

WESTLEY, F.R. (1990). "*The eye of the nedle: cultural and personal transformation in a traditional organization*". Human Relations. Vol. 43, 3: 273-293.

WHIPP, R., ROSENFELD, R. y PETTIGREW, A. (1989). "*Culture and competitiveness: evidence from two mature U.K. industries*". Journal of Management Studies, 26: 562-585.

WHITE, W.H. Jr. (1978). *The organisation man*. Touchstone Books.

WIENER, Y. (1988). "*Forms of value systems: a focus on organizational effectiveness and cultural change and maintenance*". Academy of Managment Review. Vol. 13, Nº 4: 534-545.

WILKINS, A.L. y DYER, W.G. Jr. (1988). "*Toward culturally sensitive theories of culture change*". Academy of Management Review. Vol. 13, Nº 4: 522-533.

WILKINS, A.L. y OUCHI, G. (1983). "*Efficient cultures: exploring the relationship between culture and organizational performance*". Administrative Science Quarterly, 28: 468-481.

YOUNG, E. (1989). "*On the naming of the Rose: interests and multiple meanings as elements of organizational culture*". Organization Studies. Vol. 10, 2: 187-206.

YOUTIE, J.L. (1990). "*Whatever happened to culture follow-through?*". Bank Marketing. February: 20-21.

ZAMMUTO, R.F. y O'CONNOR E.J. (1992). "*Gaining advanced manufacturing technologies' benefits: the roles of organization desing and culture*". Academy of Management Review. Vol. 14, 4: 701-728.

ZIKMUND, W.G. (1991). *Business Research Methods*. Dryden.

ZIMBARDO, P., EBBESEN, E. y MASLACH, C. (1977). *Influencing attitudes and changing behavior*. Addison Wesley.

ZINKHAN, G.M., HONG, J.W. y LAWSON, R. (1990). "*Achievement and affiliation motivation*". Journal of Business Research, 20: 135-143.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

BIBLIOTECA GENERAL

BIBLIOTECA UNIVERSITARIA
LAS PALMAS DE G. CANARIA
Nº Documento 340.803
Nº Copia 340805

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

ANEXOS

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

ANEXOS

ANEXO 1: Clasificación de los trabajos empíricos en el campo de la cultural 1
ANEXO 2: Carta al Excmo. y Mgfco. Sr. Rector 20
ANEXO 3: Cuestionario para la realización del pretest de la entrevista personal 23
ANEXO 4: Cuestionario definitivo para la realización de la entrevista exploratoria 29
ANEXO 5: Carta dirigida a los Sres. vicerrectores 33
ANEXO 6: Procedimiento de codificación de la información de las entrevistas exploratorias . 35
ANEXO 7: Tabulación de la información procedente de las entrevistas exploratorias 41
ANEXO 8: Orígenes de los items que integran el CCO 54
ANEXO 9: Cuestionario inicial para la realización de las encuestas 61
ANEXO 10: Cuestionario definitivo para la realización de las encuestas 78
ANEXO 11: Sugerencias para la presentación del encuestador 94
ANEXO 12: Carta de acreditación del encuestador 96
ANEXO 13: Ficha de control del encuestador 98
ANEXO 14: Codificaciones realizadas en el CID 100
ANEXO 15: Análisis factorial realizado sobre el CIO 106
ANEXO 16: Clasificación de los documentos escritos 108
ANEXO 17: Tabulaciones cruzadas de las variables sin significación en relación al grado de identificación 113
ANEXO 18: Frecuencias de las puntuaciones de las variables del CIO 123
ANEXO 19: Tabulación cruzada de la variable identificación en relación al cargo desempeñado 136
ANEXO 20: Tabulación cruzada de la variable identificación en relación a la categoría profesional 138
ANEXO 21: Reasignación de los individuos a los *clusters* a través de la función discriminante 140
ANEXO 22: Coeficientes estandarizados y rotados de la función discriminante 142
ANEXO 23: Tabulación cruzada de la variable identificación y pertenencia a una subcultura . 144

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

ANEXO 24: Tabulaciones cruzadas de las variables demográficas correlacionadas con la pertenencia a una subcultura 146

ANEXO 25: Tabulaciones cruzadas de las variables demográficas no correlacionadas con la pertenencia a una subcultura 150

ANEXO 26: Declaraciones recogidas en los documentos escritos de la Universidad antes de su transformación en ULPGC 159

ANEXO 27: Declaraciones recogidas en los documentos escritos de la Universidad después de su transformación en ULPGC 165

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

ANEXO 1

CLASIFICACIÓN DE LOS TRABAJOS EMPÍRICOS EN EL CAMPO DE LA CULTURA

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Tabla 1. CLASIFICACIÓN DE LOS TRABAJOS EMPÍRICOS REVISADOS EN FUNCIÓN DEL ENFOQUE DE GREEN (1986)

AUTOR	MORFOLOGÍA SOCIAL	FISIOLOGÍA SOCIAL	INGENIERÍA SOCIAL
Kelmann, H.C. (1958)			X
Kluckhohn, F.R. y Strodtbeck, F.L. (1961)	X		
Lee, S.M. (1971)	X		
Buchanan II (1974)	X	X	
Porter, L.W., Crampon, W.J. y Smith, F.J. (1976)	X		
Bougon, M., Weick, K. y Binkhorst, D. (1977)	X		
Steers, R.M. (1977)	X		
Harris, L. y Cronen, V.E. (1979)	X	X	
Cameron, K.S. y Whetten, D.A. (1981)		X	
Cheney, G. (1983)	X	X	
Schall, M.S. (1983)	X		
Hofstede, G. (1984)	X		
Siehl, C. y Martin, J. (1984)	X		X
Tainio, R. y Santalainen, T. (1984)			X
Brown, M.H. (1985)			X
Dunn, M.G., Norburn, D. y Birley, S. (1985)	X	X	
Hofstede, G. (1985)	X		
Stohl, C. (1986)			X

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Tabla 1. CLASIFICACIÓN DE LOS TRABAJOS EMPÍRICOS REVISADOS EN FUNCIÓN DEL ENFOQUE DE GREEN (Continuación)

AUTOR	MORFOLOGÍA SOCIAL	FISIOLOGÍA SOCIAL	INGENIERÍA SOCIAL
Janz, T. (1987)	X		
Leal Millán, A.G. (1987)	X		
Livian, Y.F. y Sarnin, P. (1987)	X		
Weiss, S. y Delbecq, A. (1987)	X		
Hoffman, R.C. y Hegarty, W.H. (1988)		X	
Ihinger, B.J.W. (1988)	X		
Livian, Y.F. (1988)	X		
Mohan, M.L. (1988)	X		
Norburn, D., Birley, S., Payne, A. y Dunn, M. (1988)	X	X	
Bullis, C. y Bach, B.W. (1989a)	X		
Bullis, C. y Bach, B.W. (1989b)	X	X	
Caroli, R. y Atamer, T. (1989)			X
Caroli, R., Livian, Y.F. y Sarnin, P. (1989)	X	X	
Daniel, L.G. Jr. (1989)	X		
Hofstede, G. (1989)	X	X	
McClure, G.D. (1989)	X		
Mitchell, J.T. (1989)	X		
Parker, D.L. (1989)	X		
Weisenbeck, M.C. (1989)	X	X	
Whipp, R., Rosenfeld, R. y Pettigrew, A. (1989)	X	X	X

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Tabla 1. CLASIFICACIÓN DE LOS TRABAJOS EMPÍRICOS REVISADOS EN FUNCIÓN DEL ENFOQUE DE GREEN (Continuación)

AUTOR	MORFOLOGÍA SOCIAL	FISIOLOGÍA SOCIAL	INGENIERÍA SOCIAL
Allen, N.J. y Meyer, J.P. (1990)	X	X	
Denison, D.R. (1990)	X	X	
Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D.D. y Sanders, G. (1990)	X		
Kono, T. (1990)	X		X
Webster, C. (1990)	X		
Westley, F.R. (1990)	X		X
Bullis, C. y Bach, B.W. (1991)	X	X	
Cox, T.H., Lobel, S.A. y McLeod, P.L. (1991)		X	
Chatman, J.A. (1991)	X	X	
Harrison, J.R. y Carroll, G.R. (1991)			X
O'Reilly III, C.A., Chatman, J. y Caldwell, D.F. (1991)	X	X	
Very, P., Caroli, R. y Lubatkin, M. (1991)	X	X	
Clark, C.L. y Bullis, C. (1992)	X	X	
Chatterjee, S., Lubatkin, M.H., Schwelger, S.M. y Weber, Y. (1992)		X	
Golden, K.A. (1992)		X	
Gordon, G.G. y DiTomaso, N. (1992)		X	
Green, S. (1992)	X	X	
Sacknann, S.A. (1992)	X		
Sheridan, J.E. (1992)	X	X	

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Tabla 2. CLASIFICACIÓN DE LOS TRABAJOS EMPÍRICOS REVISADOS EN FUNCIÓN DEL ENFOQUE DE LOUIS (1985)

AUTOR	METODOLOGÍA COGNOSCITIVA		METODOLOGÍA SISTÉMICA		METODOL. SIMBÓLICA
	PRES.	VAL.	ESP.	TIE.	
Kelmann, H.C. (1958)*	X				
Kluckhohn, F.R. y Strodtbeck, F.L. (1961)	X				
Lee, S.M. (1971)*	X				
Buchanan II (1974)					X
Porter, L.W., Crampon, W.J. y Smith, F.J. (1976)*	X				
Bougon, M., Weick, K. y Binkhorst, D. (1977)					X
Steers, R.M. (1977)*	X				
Harris, L. y Cronen, V.E. (1979)					X
Cameron, K.S. y Whetten, D.A. (1981)			X	X	
Cheney, G. (1983)*	X				
Schall, M.S. (1983)					X
Hofstede, G. (1984)		X			
Siehl, C. y Martin, J. (1984)		X			X
Tainio, R. y Santalainen, T. (1984)					X
Brown, M.H. (1985)					X
Dunn, M.G., Norburn, D. y Birley, S. (1985)		X			
Hofstede, G. (1985)		X			
Stohl, C. (1986)					X

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Tabla 2. CLASIFICACIÓN DE LOS TRABAJOS EMPÍRICOS REVISADOS EN FUNCIÓN DEL ENFOQUE DE LOUIS (Continuación)

AUTOR	METODOLOGÍA COGNOSCTIVA		METODOLOGÍA SISTÉMICA		METODOL. SIMBÓLICA
	PRES.	VAL.	ESP.	TIE.	
Janz, T. (1987)		X			
Leal Millán, A.G. (1987)		X			
Livian, Y.F. y Sarnin, P. (1987)		X			X
Weiss, S. y Delbecq, A. (1987)					X
Hoffman, R.C. y Hegarty, W.H. (1988)		X			X
Ihinger, B.J.W. (1988)		X			
Livian, Y.F. (1988)		X	X		X
Mohan, M.L. (1988)	X		X	X	X
Norburn, D., Birley, S., Payne, A. y Dunn, M. (1988)		X			
Bullis, C. y Bach, B.W. (1989a)*	X				
Bullis, C. y Bach, B.W. (1989b)*	X				
Caroli, R. y Atamer, T. (1989)		X			X
Caroli, R., Livian, Y.F. y Sarnin, P. (1989)		X			X
Daniel, L.G. Jr. (1989)	X				
Hofstede, G. (1989)		X	X		
McClure, G.D. (1989)	X			X	
Mitchell, J.T. (1989)	X		X	X	X
Parker, D.L. (1989)	X				
Weisenbeck, M.C. (1989)		X			X
Whipp, R., Rosenfeld, R. y Pettigrew, A. (1989)					X

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Tabla 2. CLASIFICACIÓN DE LOS TRABAJOS EMPÍRICOS REVISADOS EN FUNCIÓN DEL ENFOQUE DE LOUIS (Continuación)

AUTOR	METODOLOGÍA COGNOSCITIVA		METODOLOGÍA SISTÉMICA		METODOL. SIMBÓLICA
	PRES.	VAL.	ESP.	TIE.	
Allen, N.J. y Meyer, J.P. (1990)					X
Denison, D.R. (1990)				X	X
Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D.D. y Sanders, G. (1990)					X
Kono, T. (1990)					X
Webster, C. (1990)					X
Westley, F.R. (1990)		X			
Bullis, C. y Bach, B.W. (1991)*	X				
Cox, T.H., Lobel, S.A. y McLeod, P.L. (1991)		X			X
Chatman, J.A. (1991)		X			
Harrison, J.R. y Carroll, G.R. (1991)					X
O'Reilly III, C.A., Chatman, J. y Caldwell, D.F. (1991)		X			
Very, P., Caroli, R. y Lubatkin, M. (1991)		X			
Clark, C.L. y Bullis, C. (1992)*					X
Chatterjee, S., Lubatkin, M.H., Schwelger, S.M. y Weber, Y. (1992)					X
Golden, K.A. (1992)					X
Gordon, G.G. y DiTomaso, N. (1992)		X			
Green, S. (1992)		X			
Sacknann, S.A. (1992)			X		
Sheridan, J.E. (1992)		X			

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Tabla 3. CLASIFICACIÓN DE LOS TRABAJOS EMPÍRICOS REVISADOS EN FUNCIÓN DEL CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN

AUTOR	PAÍS	SECTOR	NIVEL DE ANÁLISIS
Kelmann, H.C. (1958)	USA	Educativo	Organización
Kluckhohn, F.R. y Strodtbeck, F.L. (1961)	USA	Poblacional	Sectorial
Lee, S.M. (1971)	USA	Público	División
Buchanan II (1974)	USA	Público/ Industrial	Organización
Porter, L.W., Crampon, W.J. y Smith, F.J. (1976)	USA	Retailing	Grupo
Bougon, M., Weick, K. y Binkhorst, D. (1977)	USA?	Artístico	Organización
Steers, R.M. (1977)	USA	Sanidad/ Investigación	Organización
Harris, L. y Cronen, V.E. (1979)	USA	Educativo	Departamento
Cameron, K.S. y Whetten, D.A. (1981)	USA	Industrial	Organización
Cheney, G. (1983)	USA	Industrial	División
Schall, M.S. (1983)	USA	Financiero	División
Hofstede, G. (1984)	Múltiples	Múltiples	Multinacional
Siehl, C. y Martin, J. (1984)	USA	Industrial	Organización
Tainio, R. y Santalainen, T. (1984)	Finlandia	Retailing/ Financiero	Organización
Brown, M.H. (1985)	USA	Sanidad	Organización
Dunn, M.G., Norburn, D. y Birley, S. (1985)	USA	Múltiples	Nacional
Hofstede, G. (1985)	Múltiples	Múltiples	Nacional Multinacional
Stohl, C. (1986)	USA	Financiero/ Prensa	Organización

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Tabla 3. CLASIFICACIÓN DE LOS TRABAJOS EMPÍRICOS REVISADOS EN FUNCIÓN DEL CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN (Continuación)

AUTOR	PAÍS	SECTOR	NIVEL DE ANÁLISIS
Janz, T. (1987)	Canadá	N/C	Organización
Leal Millán, A.G. (1987)	España	Múltiples	Organización
Livian, Y.F. y Sarnin, P. (1987)	Francia	Múltiples	Organización
Weiss, S. y Delbecq, A. (1987)	USA	Industrial	Sectorial
Hoffman, R.C. y Hegarty, W.H. (1988)	Múltiples	Múltiples	U.E.N./ Multinacional
Ihinger, B.J.W. (1988)	USA	Educativo	Sectorial
Livian, Y.F. (1988)	Francia	Múltiples	Organización
Mohan, M.L. (1988)	USA	Educativo	Organización
Norburn, D., Birley, S., Payne, A. y Dunn, M. (1988)	Múltiples	Múltiples	Multinacional
Bullis, C. y Bach, B.W. (1989a)	USA	Educativo	Departamento
Bullis, C. y Bach, B.W. (1989b)	USA	Educativo	Departamento
Caroli, R. y Atamer, T. (1989)	Francia	Múltiples	Organización
Caroli, R., Livian, Y.F. y Sarnin, P. (1989)	Francia	Múltiples	Organización/ Sectorial
Daniel, L.G. Jr. (1989)	USA	Educativo	Sectorial
Hofstede, G. (1989)	Múltiples	Múltiples	U.E.N./ Organización/ Nacional
McClure, G.D. (1989)	USA	Educativo	Departamento
Mitchell, J.T. (1989)	USA	Educativo	Organización
Parker, D.L. (1989)	USA	Industrial/ Educativo	Organización
Weisenbeck, M.C. (1989)	USA	Educativo	Organización
Whipp, R., Rosenfeld, R. y Pettigrew, A. (1989)	Inglaterra	Industrial/ Financiero	Organización

N/C: no consta

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Tabla 3. CLASIFICACIÓN DE LOS TRABAJOS EMPÍRICOS REVISADOS EN FUNCIÓN DEL CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN (Continuación)

AUTOR	PAÍS	SECTOR	NIVEL DE ANÁLISIS
Allen, N.J. y Meyer, J.P. (1990)	USA	Múltiples	Nacional
Denison, D.R. (1990)	USA	Múltiples	Organización
Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D.D. y Sanders, G. (1990)	Dinamarca/ Holanda	Industrial	U.E.N.
Kono, T. (1990)	Japón	Múltiples	Nacional
Webster, C. (1990)	USA	Servicios	Organización
Westley, F.R. (1990)	USA	Industrial	Organización
Bullis, C. y Bach, B.W. (1991)	USA	Educativo	Departamento
Cox, T.H., Lobel, S.A. y McLeod, P.L. (1991)	USA	Educativo	Organización
Chatman, J.A. (1991)	USA	Público	Sectorial
Harrison, J.R. y Carroll, G.R. (1991)	USA	Simulación	Organización
O'Reilly III, C.A., Chatman, J. y Caldwell, D.F. (1991)	USA	Educativo/ Público	Organización
Very, P., Caroli, R. y Lubatkin, M. (1991)	Inglaterra/ Francia	Múltiples	Multinacional
Clark, C.L. y Bullis, C. (1992)	USA	Público/ Seguros	Organización
Chatterjee, S., Lubatkin, M.H., Schwelger, S.M. y Weber, Y. (1992)	USA	Múltiples	Sectorial
Golden, K.A. (1992)	USA	Industrial	Organización
Gordon, G.g. y DiTomaso, N. (1992)	USA	Seguros	Sectorial
Green, S. (1992)	Inglaterra	Múltiples	Nacional
Sacknann, S.A. (1992)	USA	N/C	Organizaión
Sheridan, J.E. (1992)	USA	Público	Sectorial

N/C: no consta

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Tabla 4. CLASIFICACIÓN DE LOS TRABAJOS EMPÍRICOS REVISADOS EN FUNCIÓN DE LOS CRITERIOS DE OBTENCIÓN DE DATOS

AUTOR	FUENTE DE DATOS	TÉCNICA DE RECOG.	TIPO DE ESCALA	POBLAC. OBJET.	TAM. DE MUES.
Kelmann, H.C. (1958)	Persona	Encuesta	Likert	Alumnos	79
Kluckhohn, F.R. y Strodtbeck, F.L. (1961)	Persona	Encuesta	2 opciones 3 opciones	>20 años edad	109
Lee, S.M. (1971)	Persona	Encuesta	Likert	Profesores	170
Buchanan II (1974)	Persona	Encuesta	N/C	Directivos	279
Porter, L.W., Crampon, W.J. y Smith, F.J. (1976)	Persona	Encuesta	Likert	Posgrad.	212
Bougon, M., Weick, K. y Binkhorst, D. (1977)	Persona	Entrevista Directa	Abierta	Todos	19
Steers, R.M. (1977)	Persona	Encuesta	Likert	Todos	501
Harris, L. y Cronen, V.E. (1979)	Persona	Entrevista Encuesta	Abierta Likert	Docentes	10
Cameron, K.S. y Whetten, D.A. (1981)	Persona	Encuesta Experimento	Likert	Alumnos	650
Cheney, G. (1983)	Persona	Entrevista Encuesta	Abierta Likert	>30 años edad	29 178
Schall, M.S. (1983)	Persona Archivo	Entrevista Encuesta Directa Documental	Abierta Likert	N/C Todos	50
Hofstede, G. (1984)	Persona	Encuesta	Likert 3 opciones	Todos	117.000
Siehl, C. y Martin, J. (1984)	Persona	Entrevista Encuesta	Abierta 11 opciones	Directivos Posgrad.	N/C
Tainio, R. y Santalainen, T. (1984)	Persona Archivo	Encuesta Documental	Abierta	Directivos	214
Brown, M.H. (1985)	Persona	Entrevista	Abierta	Todos	75
Dunn, M.G., Norburn, D. y Birley, S. (1985)	Persona	Encuesta	Likert	Directivos	54
Hofstede, G. (1985)	Persona	Encuesta	N/C	N/C	N/C
Stohl, C. (1986)	Persona	Entrevista	Abierta	>3 años antigüed.	42

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Tabla 4. CLASIFICACIÓN DE LOS TRABAJOS EMPÍRICOS REVISADOS EN FUNCIÓN DE LOS CRITERIOS DE OBTENCIÓN DE DATOS (Continuación)

AUTOR	FUENTE DE DATOS	TÉCNICA DE RECOG.	TIPO DE ESCALA	POBLAC. OBJET.	TAMAÑO DE MUESTRA
Janz, T (1987)	Persona	Encuesta	Cerrada	Directivos	19
Leal Millán, A.G. (1987)	Persona	Encuesta	Likert	Aleatorio	N/C
Livian, Y.F. y Sarnin, P. (1987)	Persona	Encuesta	Likert	Profesores	280
Weiss, S. y Delbecq, A. (1987)	Persona	Entrevista	Abierta	Directivos	21
Hoffman, R.C. y Hegarty, W.H. (1988)	Persona	Encuesta	Cerrada	Directivos	362
Ihinger, B.J.W. (1988)	Persona	Encuesta	Likert	Directivos	146
Livian, Y.F. (1988)	Persona Archivo	Entrevista Encuesta Directa Documental	Abierta Likert	Aleatorio	400
Mohan, M.L. (1988)	Persona Archivo	Entrevista Encuesta Documental	Abierta Likert	Docentes Cargos P.A.S.	411
Norburn, D., Birley, S., Payne, A. y Dunn, M. (1988)	Persona	Encuesta	Likert	Directivos	478
Bullis, C. y Bach, B.W. (1989a)	Persona	Entrevista Encuesta	Abierta Likert	Alumnos	26
Bullis, C. y Bach, B.W. (1989b)	Persona	Entrevista Encuesta	Abierta Likert	Alumnos	28
Caroli, R. y Atamer, T. (1989)	Persona Archivo	Entrevista Documental	Abierta	Directivos	N/C
Caroli, R., Livian, Y.F. y Sarnin, P. (1989)	Persona Archivo	Entrevista Encuesta Documental	Abierta Likert	Profesionales	N/C
Daniel, L.G. Jr. (1989)	Persona	Encuesta	Likert	Docentes Cargos	146
Hofstede, G. (1989)	Persona	Entrevista Encuesta	Abierta Cerrada	Aleatorio	120
McClure, G.D. (1989)	Persona Archivo	Entrevista Directa Documental	Abierta	Docentes Cargos P.A.S.	38
Mitchell, J.T. (1989)	Persona Archivo	Entrevista Directa Documental	Abierta	Docentes Cargos Alumnos	118
Parker, D.L. (1989)	Persona	Encuesta	Likert	Aleatorio	153
Weisenbeck, M.C. (1989)	Persona Archivo	Entrevista Directa Documental	Abierta	Docentes Cargos	61
Whipp, R., Rosenfeld, R. y Pettigrew, A. (1989)	Base de datos	Documental	N/P	N/P	N/P

N/P: no procede

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Tabla 4. CLASIFICACIÓN DE LOS TRABAJOS EMPÍRICOS REVISADOS EN FUNCIÓN DE LOS CRITERIOS DE OBTENCIÓN DE DATOS (Continuación)

AUTOR	FUENTE DE DATOS	TÉCNICA DE RECOG.	TIPO DE ESCALA	POBLAC. OBJETIVO	TAMAÑO DE MUESTRA
Allen, N.J. y Meyer, J.P. (1990)	Persona	Encuesta	Cerrada	Posgrad.	105
Denison, D.R. (1990)	Persona Archivo	Entrevista Encuesta Documental	Abierta Likert	Aleatorio	5 34
Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D.D. y Sanders, G. (1990)	Persona Archivo	Entrevista Encuesta Documental	Abierta N/C	Claves Aleatorio	180 1.295
Kono, T. (1990)	Persona	Encuesta	Likert	Directivos	525
Webster, C. (1990)	Persona	Entrevista Encuesta	Abierta Likert	Directivos Aleatorio	40 N/C
Westley, F.R. (1990)	Persona	Entrevista	Abierta	Aleatorio	90
Bullis, C. y Bach, B.W. (1991)	Persona	Entrevista Encuesta	Abierta Likert	Alumnos	26
Cox, T.H., Lobel, S.A. y McLeod, P.L. (1991)	Persona	Experimento	N/P	Alumnos	136
Chatman, J.A. (1991)	Persona	Encuesta	Likert	Posgrad.	171
Harrison, J.R. y Carroll, G.R. (1991)	Ordenador	Simulación	N/P	N/P	N/P
O'Reilly III, C.A., Chatman, J. y Caldwell, D.F. (1991)	Persona	Encuesta	Likert	Directivos Alumnos	1.221
Very, P., Caroli, R. y Lubatkin, M. (1991)	Persona	Encuesta	Abierta Likert	Directivos	157
Clark, C.L. y Bullis, C. (1992)	Persona	Encuesta	Abierta Likert	Aleatorio	366
Chatterjee, S., Lubatkin, M.H., Schwelger, S.M. y Weber, Y. (1992)	Persona	Encuesta	Likert	Directivos	73
Golden, K.A. (1992)	Persona Archivo	Entrevista Directa Documental	Abierta	Directivos	47
Gordon, G.g. y DiTomaso, N. (1992)	Persona	Encuesta	Likert	Directivos	850
Green, S. (1992)	Persona	Entrevista	Abierta	Directivos	35
Sacknann, S.A. (1992)	Persona Archivo	Entrevista Directa Documental	Temas	Aleatorio	53
Sheridan, J.E. (1992)	Persona Archivo	Encuesta Documental	Likert	Directivos Posgrad.	904

N/P: no procede

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Tabla 5. CLASIFICACIÓN DE LOS TRABAJOS EMPÍRICOS REVISADOS EN FUNCIÓN DE LA TÉCNICA DE ANÁLISIS

AUTOR	MÉTODO DE ANÁLISIS	TIPO DE ANÁLISIS	MARCO TEMPORAL
Kelmann, H.C. (1958)	Cuantitativo	Descriptivos	Transversal
Kluckhohn, F.R. y Strodtbeck, F.L. (1961)	Cuantitativo	Descriptivos Correlaciones	Transversal
Lee, S.M. (1971)	Cuantitativo	Descriptivos Factorial Regresión	Transversal
Buchanan II (1974)	Cuantitativo	Correlaciones Regresión	Transversal
Porter, L.W., Crampon, W.J. y Smith, F.J. (1976)	Cuantitativo	ANOVA	Longitudinal Transversal
Bougon, M., Weick, K. y Binkhorst, D. (1977)	Cualitativo	Mapas causales	Transversal
Steers, R.M. (1977)	Cuantitativo	Correlaciones Regresión	Transversal
Harris, L. y Cronen, V.E. (1979)	Cualitativo Cuantitativo	Descriptivos Wilcoxon	Transversal
Cameron, K.S. y Whetten, D.A. (1981)	Cualitativo Cuantitativo	ANOVA M de Box	Longitudinal
Cheney, G. (1983)	Cualitativo Cuantitativo	Descriptivos Factorial	Transversal
Schall, M.S. (1983)	Cualitativo Cuantitativo	Descriptivos Correlaciones	Transversal
Hofstede, G. (1984)	Cuantitativo	Descriptivos Correlaciones ANOVA Factorial *Cluster*	Longitudinal
Siehl, C. y Martin, J. (1984)	Cualitativo Cuantitativo	N/C	Longitudinal Transversal
Tainio, R. y Santalainen, T. (1984)	Cualitativo Cuantitativo	Descriptivos	Longitudinal Transversal
Brown, M.H. (1985)	Cuantitativo	Bondad Ajuste	Transversal
Dunn, M.G., Norburn, D. y Birley, S. (1985)	Cualitativo	Descriptivos Correlaciones	Transversal
Hofstede, G. (1985)	Cuantitativo	Factorial Punto medio	Transversal
Stohl, C. (1986)	Cualitativo Cuantitativo	Descriptivos	Transversal

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Tabla 5. CLASIFICACIÓN DE LOS TRABAJOS EMPÍRICOS REVISADOS EN FUNCIÓN DE LA TÉCNICA DE ANÁLISIS (Continuación)

AUTOR	MÉTODO DE ANÁLISIS	TIPO DE ANÁLISIS	MARCO TEMPORAL
Janz, T. (1987)	Cuantitativo	Factorial Correlaciones Regresión	Transversal
Leal Millán, A.G. (1987)	Cuantitativo	Regresión	Transversal
Livian, Y.F. y Sarnin, P. (1987)	Cuantitativo	Factorial *Cluster* Varianza	Transversal
Weiss, S. y Delbecq, A. (1987)	Cualitativo	N/C	Transversal
Hoffman, R.C. y Hegarty, W.H. (1988)	Cuantitativo	Factorial *Cluster*	Transversal
Ihinger, B.J.W. (1988)	Cuantitativo	Correlaciones	Transversal
Livian, Y.F. (1988)	Cualitativo Cuantitativo	Descriptivos	Transversal
Mohan, M.L. (1988)	Cualitativo Cuantitativo	Descriptivos ANOVA Factorial	Longitudinal Transversal
Norburn, D., Birley, S., Payne, A. y Dunn, M. (1988)	Cuantitativo	Factorial Correlaciones Regresión	Transversal
Bullis, C. y Bach, B.W. (1989a)	Cualitativo Cuantitativo	ANOVA *Cluster*	Longitudinal Transversal
Bullis, C. y Bach, B.W. (1989b)	Cualitativo Cuantitativo	ANOVA *Cluster*	Longitudinal Transversal
Caroli, R. y Atamer, T. (1989)	Cualitativo	Caso	Longitudinal Transversal
Caroli, R., Livian, Y.F. y Sarnin, P. (1989)	Cualitativo Cuantitativo	Factorial Correlaciones	Transversal
Daniel, L.G. Jr. (1989)	Cuantitativo	Factorial *Cluster*	Transversal
Hofstede, G. (1989)	Cualitativo	N/C	Transversal
McClure, G.D. (1989)	Cualitativo	Caso	Longitudinal Transversal
Mitchell, J.T. (1989)	Cualitativo	N/C	Transversal
Parker, D.L. (1989)	Cuantitativo	Descriptivos ANOVA Correlaciones	Transversal
Weisenbeck, M.C. (1989)	Cualitativo	Caso	Transversal
Whipp, R., Rosenfeld, R. y Pettigrew, A. (1989)	Cualitativo	N/C	Longitudinal

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Tabla 5. CLASIFICACIÓN DE LOS TRABAJOS EMPÍRICOS REVISADOS EN FUNCIÓN DE LA TÉCNICA DE ANÁLISIS (Continuación)

AUTOR	MÉTODO DE ANÁLISIS	TIPO DE ANÁLISIS	MARCO TEMPORAL
Allen, N.J. y Meyer, J.P. (1990)	Cuantitativo	Descriptivos Correlaciones Regresión	Longitudinal
Denison, D.R. (1990)	Cualitativo Cuantitativo	Descriptivos Correlaciones Factorial Discriminante	Longitudinal
Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D.D. y Sanders, G. (1990)	Cualitativo Cuantitativo	ANOVA Correlaciones Factorial *Cluster*	Transversal
Kono, T. (1990)	Cuantitativo	Descriptivos Factorial	Transversal
Webster, C. (1990)	Cualitativo Cuantitativo	Factorial	Transversal
Westley, F.R. (1990)	Cualitativo	N/C	Longitudinal
Bullis, C. y Bach, B.W. (1991)	Cualitativo Cuantitativo	Regresión *Cluster*	Longitudinal
Cox, T.H., Lobel, S.A. y McLeod, P.L. (1991)	Cualitativo Cuantitativo	Descriptivos ANOVA	Transversal
Chatman, J.A. (1991)	Cuantitativo	Descriptivos Correlaciones Regresión	Longitudinal
Harrison, J.R. y Carroll, G.R. (1991)	Cualitativo	Simulación Regresión	Transversal
O'Reilly III, C.A., Chatman, J. y Caldwell, D.F. (1991)	Cuantitativo	Descriptivos Correlaciones Factorial Discriminante Regresión	Longitudinal Transversal
Very, P., Caroli, R. y Lubatkin, M. (1991)	Cualitativo	ANOVA Factorial	Transversal
Clark, C.L. y Bullis, C. (1992)	Cualitativo Cuantitativo	ANOVA Regresión *Cluster*	Transversal
Chatterjee, S., Lubatkin, M.H., Schwelger, S.M. y Weber, Y. (1992)	Cuantitativo	Convergencia Regresión	Transversal
Golden, K.A. (1992)	Cualitativo	N/C	Transversal
Gordon, G.G. y DiTomaso, N. (1992)	Cuantitativo	Correlaciones	Longitudinal
Green, S. (1992)	Cualitativo	N/C	Longitudinal
Sacknann, S.A. (1992)	Cualitativo	N/C	Transversal
Sheridan, J.E. (1992)	Cuantitativo	Descriptivos Correlaciones MANOVA Discriminante	Longitudinal

N/C: no consta

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Tabla 6. CLASIFICACIÓN DE LOS TRABAJOS EMPÍRICOS REVISADOS EN FUNCIÓN DEL TIPO DE TRIANGULACIÓN SEGUIDO

TRIANGULACIÓN	AUTORES
METODOLÓGICA	Bougon, M., Weick, K. y Binckhorst, D. (1977); Harris, L. y Cronen, V.E. (1979); Cheney, G. (1983); Schall, M.S. (1983); Siehl, C. y Martin, J. (1984); Mohan, M.L. (1988); Caroli, R. y Atamer, T. (1989); Caroli, R., Livian, Y.F. y Sarnin, P. (1989); McClure, G.D. (1989); Mitchell, J.T. (1989); Weisenbeck, M.C. (1989); Denison, D.R. (1990); Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D.D. y Sanders, G. (1990); Webster, C. (1990); Golden, K.A. (1992); Sackmann, S.A. (1992).
DATOS	Steers, R.M. (1977); Cameron, K.S. y Whetten, D.A. (1981); Caroli, R., Livian, Y.F. y Sarnin, P. (1989); Mitchell, J.T. (1989); Parker, D.L. (1989); O'Reilly III, C.A., Chatman, J. y Caldwell, D.F. (1991); Clark, C.L. y Bullis, C. (1992).
INVESTIGADOR	Hofstede, G. (1984); Brown, M.H. (1985); Mohan, M.L. (1988); Bullis, C. y Bach, B.W (1989b); Bullis, C. y Bach, B.W. (1991); Clark, C.L. y Bullis, C. (1992).
TEORÍA	No se encontró la aplicación de este tipo de triangulación en ninguno de los artículos revisados.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Tabla 7. CLASIFICACIÓN DE LOS TRABAJOS EMPÍRICOS REVISADOS EN FUNCIÓN DE LA VALIDACIÓN REALIZADA

AUTOR	VALIDACIÓN DE MODELOS	VALIDACIÓN DE RESULTADOS
Lee, S.M. (1971)	Factorial	
Buchanan II (1974)	Fiabilidad	
Porter, L.W., Crampon, W.J. y Smith, F.J. (1976)	Fiabilidad	
Bougon, M., Weick, K. y Binkhorst, D. (1977)		Métodos múltiples
Steers, R.M. (1977)	Fiabilidad	Cruzada
Cameron, K.S. y Whetten, D.A. (1981)	Fiabilidad	Cruzada
Cheney, G. (1983)	Fiabilidad Factorial	
Schall, M.S. (1983)		Métodos múltiples
Hofstede, G. (1984)	Factorial ANOVA	Cruzada
Brown, M.H. (1985)		Cruzada
Dunn, M.G., Norburn, D. y Birley, S. (1985)	Fiabilidad Factorial	
Hofstede, G. (1985)	Factorial	
Stohl, C. (1986)	Fiabilidad	
Janz, T. (1987)	Fiabilidad Factorial	
Leal Millán, A.G. (1987)	Discriminante	
Livian, Y.F. y Sarnin, P. (1987)	Factorial Discriminante	
Hoffman, R.C. y Hegarty, W.H. (1988)	Fiabilidad	
Ihinger, B.J.W. (1988)	Fiabilidad	
Livian, Y.F. (1988)		Cruzada
Mohan, M.L. (1988)	Fiabilidad Factorial	Cruzada Métodos múltples
Norburn, D., Birley, S., Payne, A. y Dunn, M. (1988)	Fiabilidad Factorial	

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Tabla 7. CLASIFICACIÓN DE LOS TRABAJOS EMPÍRICOS REVISADOS EN FUNCIÓN DE LA VALIDACIÓN REALIZADA (Continuación)

AUTOR	VALIDACIÓN DE MODELOS	VALIDACIÓN DE RESULTADOS
Bullis, C. y Bach, B.W. (1989a)	Fiabilidad ANOVA	
Bullis, C. y Bach, B.W. (1989b)	Fiabilidad ANOVA	Cruzada
Caroli, R. y Atamer, T. (1989)		Métodos múltiples
Caroli, R., Livian, Y.F. y Sarnin, P. (1989)	Factorial Discriminante	Cruzada Métodos múltiples
Daniel, L.G. Jr. (1989)	Fiabilidad Factorial	
McClure, G.D. (1989)		Métodos múltiples
Mitchell, J.T. (1989)		Cruzada Métodos múltiples
Parker, D.L. (1989)	Fiabilidad	Cruzada
Allen, N.J. y Meyer, J.P. (1990)	Fiabilidad	
Denison, D.R. (1990)	Factorial Discriminante	Métodos múltiples
Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D.D. y Sanders, G. (1990)	Factorial	Cruzada
Kono, T. (1990)	Factorial	
Webster, C. (1990)	Fiabilidad Factorial	
Bullis, C. y Bach, B.W. (1991)		Cruzada
Chatman, J.A. (1991)	Fiabilidad Factorial	
O'Reilly III, C.A., Chatman, J. y Caldwell, D.F. (1991)	Factorial Discriminante	Cruzada
Very, P., Caroli, R. y Lubatkin, M. (1991)	Fiabilidad Factorial	
Clark, C.L. y Bullis, C. (1992)	Fiabilidad	Cruzada
Golden, K.A. (1992)		Métodos múltiples
Gordon, G.G. y DiTomaso, N. (1992)	Fiabilidad	
Green, S. (1992)		Verificación ex-post
Sacknann, S.A. (1992)		Métodos múltiples

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

ANEXO 2

CARTA AL EXCMO. Y MGFCO. SR. RECTOR

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Universidad de Las Palmas de Gran Canaria
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y
DIRECCIÓN DE EMPRESAS
SAULO TORÓN, 4
TAFIRA BAJA
35017 LAS PALMAS DE GRAN CANARIA

Las Palmas de Gran Canaria, a 19 de Agosto de 1991

Excmo. y Mgfco. Sr. Rector:

En la actualidad desarrollo mi actividad docente e investigadora en el Departamento de Economía y Dirección de Empresas (DEDE) de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Después de finalizar el programa de doctorado me encuentro en la fase de elaboración de mi tesis doctoral bajo la dirección del Dr. D. Juan Manuel García Falcón.

Teniendo conocimiento de su especial interés por el desarrollo e implantación de un plan estratégico en el ámbito de nuestra Universidad y, de común acuerdo con mi director, convenimos realizar mi investigación sobre un aspecto que entendemos previo al desarrollo de todo plan estratégico: el diagnóstico de la cultura organizativa.

El concepto de cultura es relativamente nuevo en el campo de la Teoría de la Organización y más recientemente en el de la Dirección Estratégica. Su introducción y aceptación, tanto en el ámbito académico como en el profesional, se produjo a principios de la pasada década. Muchos autores han destacado la importancia del nuevo tópico, directamente relacionado con la dimensión humana de las organizaciones y estrechamente vinculado a cualquier planteamiento estratégico, pues constituye el principal factor determinante de la implementación con éxito o fracaso de las acciones estratégicas.

En nuestra investigación, mediante la aplicación de una metodología de naturaleza triangular, pretendemos alcanzar tres objetivos:

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

niversidad de Las Palmas de Gran Canaria
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y
DIRECCIÓN DE EMPRESAS
SAULO TORÓN, 4
TAFIRA BAJA
35017 LAS PALMAS DE GRAN CANARIA

1º) Conocer el grado de acuerdo de los miembros de la comunidad universitaria sobre las dimensiones clave de la cultura organizativa y nivel de identificación de los mismos con sus objetivos y misión.

2º) Conocer el grado de acuerdo colectivo sobre las dimensiones culturales básicas en los distintos niveles organizativos: cargos directivos de la universidad, profesorado y personal de administración y servicios.

3º) Conocer el grado de estabilidad del paradigma cultural en el tiempo mediante el análisis de contenido de las principales publicaciones e informes en un período considerado.

Para el desarrollo de nuestro proyecto de investigación es necesario que los diferentes departamentos centrales de la Universidad nos proporcionen información cuantitativa y cualitativa para su posterior análisis. Me gustaría concertar una entrevista con Vd. (o con la persona en quien delegue) para explicarle las características generales del proyecto así como el tipo de información necesaria.

Agradeciendo de antemano su inestimable colaboración y apoyo, y con el fin de no retrasar la realización del trabajo de campo, le ruego encarecidamente que me comunique lo antes posible su autorización y opinión sobre la utilidad del proyecto para nuestra Universidad.

Antonia Mercedes García Cabrera
Profesora Asociada de la ULPGC

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

ANEXO 3

CUESTIONARIO PARA LA REALIZACIÓN DEL PRETEST DE LA ENTREVISTA PERSONAL

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

DIMENSIÓN: MISIÓN

1. Si alguien ajeno a la Universidad le pidiera que la describiese en términos generales, ¿qué le diría?

2. En general, ¿qué necesidades o problemas sociales justifican la existencia de la Universidad?

3. En general, ¿qué debemos hacer para reconocer, anticipar y responder a estas necesidades y problemas sociales?

4. En su opinión, ¿cuál es la responsabilidad más importante de la Universidad?

5. En relación a otras universidades, ¿cuáles son nuestros principales rasgos distintivos o únicos?

DIMENSIÓN: RELACIÓN CON EL ENTORNO

6. ¿Qué colectivos u organizaciones externos a la Universidad influyen en las decisiones internas adoptadas por la misma?

7. En el contexto de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, ¿qué papel juega el Consejo Social?

8. ¿En qué medida la Universidad puede definir su propio futuro sin tomar en consideración las opiniones de colectivos u organizaciones externos?

9. ¿Qué tipo de influencia ejerce la Universidad sobre su comunidad?

10. ¿Cómo valora Vd. el grado de inserción de la Universidad en la sociedad canaria?

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

DIMENSIÓN: ACTIVIDAD HUMANA

11. Con respecto a su área de responsabilidad, ¿qué grado de inquietud o ansiedad siente porque la Universidad desarrolle su misión o responsabilidad social?

12. ¿Cómo describiría en la actualidad el ambiente de trabajo que se respira en la Universidad? ¿Lo considera "hiper-activo", "hipo-activo" o lo definiría Vd. de alguna otra forma?

13. ¿Con qué grado de agilidad se tratan los problemas y se toman las decisiones que afectan a los diferentes niveles organizativos de la Universidad?

14. ¿Considera Vd. que una vez adoptadas las decisiones, las acciones derivadas de la misma se ejecutan con rapidez o se posterga su ejecución en el tiempo más de lo razonable?

15. ¿Qué grado de conformidad considera Vd. que existe en relación a las actividades que actualmente desempeña la Universidad en su ámbito de actuación?

DIMENSIÓN: NATURALEZA HUMANA

16. ¿En qué medida los miembros de la comunidad universitaria se fijan sus propias metas, disfrutan en conseguirlas y se autorrealizan en su ejecución?

17. En su opinión, ¿cuáles son los principales tipos de satisfacciones que pretenden alcanzar las personas que trabajan en la Universidad con la realización de su trabajo?

18. ¿La actividad productiva de los actuales miembros de la comunidad universitaria tiene su razón de ser en motivos de seguridad o en el deseo de alcanzar metas personales y sociales?

19. ¿Considera Vd. que los miembros de la comunidad universitaria se resisten al cambio y prefieren la rutina de todos los días, o por el contrario se interesan por su trabajo, son creativos y plantean nuevos métodos para su realización?

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

20. ¿Considera Vd. que los miembros de la comunidad universitaria deben ser supervisados estrechamente, o ellos deben ser capaces por sí mismos de asumir responsabilidades y corregir sus propios errores?

21. ¿Piensa que la mayoría de los empleados de la comunidad universitaria trabaja mucho al día? ¿Por qué?

22. ¿Cómo valora Vd. el grado de identificación del personal con la Universidad?

23. Además de las exigencias específicas para la realización del trabajo, ¿qué otro tipo de cualidades se buscan en los candidatos a futuros empleados de la Universidad?

DIMENSIÓN: RELACIÓN CON EL TIEMPO

24. En el contexto universitario, ¿Vd. es más partidario de asignar un tiempo determinado para la realización de una actividad concreta o por el contrario considera que en el tiempo se pueden realizar varias cosas simultáneamente? ¿Por qué?

25. En la organización del espacio, ¿es Vd. más partidario de la creación de departamentos o despachos independientes o, por el contrario, de la creación de zonas abiertas y diáfanas? ¿Por qué?

26. En la toma de decisiones ¿en qué medida se toman más en consideración los acontecimientos precedentes que las previsiones futuras?

27. ¿Qué importancia concede Vd. a la planificación estratégica o planificación a largo plazo de la Universidad?

28. ¿Considera Vd. que esta Universidad puede ser calificada como innovadora? ¿Por qué?

29. En relación a otras universidades, ¿existen en la nuestra héroes, ritos, rituales, ceremonias, etc. y qué importancia tienen?

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

DIMENSIÓN: RELACIONES HUMANAS

30. ¿Aceptaría Vd. que un miembro de la comunidad universitaria saltara a su superior inmediato para plantear cualquier tema o problema?

31. Si un miembro de la comunidad universitaria tuviese una sugerencia para mejorar la organización, ¿qué canales debería utilizar? ¿Podría presentarse directamente en el despacho del Rector?

32. Para Vd. como persona y como profesional, ¿cuáles son las principales ventajas que tiene el trabajar en la universidad? ¿Y las principales desventajas?

33. ¿Cómo valora Vd. las relaciones sociales y el clima de trabajo entre los miembros de la comunidad universitaria? ¿Los universitarios tienden a fomentar relaciones más allá del campo profesional?

34. ¿Qué opinión le merece el grado de colaboración en el trabajo existente entre los miembros de la comunidad universitaria? ¿Se fomenta la individualidad y competitividad o la solidaridad y cooperación?

35. ¿Qué tipo de individuo no encajaría bien en esta Universidad?

36. ¿Cómo valora Vd. el grado de participación de los miembros de la comunidad universitaria en el proceso de toma de decisiones?

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

ANEXO 4

CUESTIONARIO DEFINITIVO PARA LA REALIZACIÓN DE LA ENTREVISTA EXPLORATORIA

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

DIMENSIÓN: MISIÓN

1. Si alguien ajeno a la Universidad de Las Palmas le pidiera que la describiese, ¿qué rasgos distintivos y diferenciadores destacaría?

2. En general, ¿qué necesidades o problemas sociales justifican la existencia de nuestra Universidad?

3. En general, ¿qué debemos hacer para reconocer, anticipar y responder a estas necesidades y problemas sociales?

4. En su opinión, ¿cuál es la responsabilidad más importante de la Universidad?

DIMENSIÓN: RELACIÓN CON EL ENTORNO

5. ¿Qué colectivos y organizaciones externos a la Universidad influyen en las decisiones internas adoptadas por la misma?

6. En el contexto de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, ¿qué papel juega el Consejo Social?

7. ¿En qué medida nuestra Universidad puede definir su propio futuro sin tomar en consideración las opiniones de colectivos u organizaciones externas?

8. ¿Qué tipo de influencia ejerce la Universidad sobre su comunidad?

9. ¿Esta Universidad realiza actividades dirigidas a la comunidad canaria tales como actos culturales, deportivos, sociales, etc.?

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

DIMENSIÓN: ACTIVIDAD HUMANA

10. Con respecto a su área de responsabilidad, ¿qué grado de inquietud o preocupación siente porque la Universidad desarrolle su misión o responsabilidad social?

11. ¿Cómo describiría en la actualidad el ambiente de trabajo que se respira en la Universidad? ¿Lo considera "hiper-activo", "hipo-activo" o lo definiría Vd. de alguna otra forma?

12. ¿Con qué grado de agilidad se tratan los problemas y se toman las decisiones que afectan a los diferentes niveles organizativos de la Universidad?

13. ¿Considera Vd. que una vez adoptadas las decisiones, las acciones derivadas de las mismas se ejecutan con rapidez o se demora su ejecución en el tiempo más de lo razonable?

14. ¿Está Vd. conforme con la cantidad y calidad de las actividades que actualmente realiza nuestra Universidad en su ámbito de actuación?

DIMENSIÓN: NATURALEZA HUMANA

15. Según su experiencia, ¿en qué medida los miembros de la comunidad universitaria se fijan sus propias metas, disfrutan en conseguirlas y se autorrealizan en su ejecución?

16. En su opinión, ¿cuáles son los principales tipos de satisfacciones que pretenden alcanzar las personas que trabajan en la Universidad con la realización de su trabajo?

17. ¿La actividad productiva de los actuales miembros de la comunidad universitaria tiene su razón de ser en motivos de seguridad o en el deseo de alcanzar metas personales y sociales?

18. ¿Considera Vd. que los miembros de la comunidad universitaria se resisten al cambio y prefieren la rutina de todos los días, o por el contrario se interesan por su trabajo, son creativos y plantean nuevos métodos para su realización?

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

19. ¿Considera Vd. que los miembros de la comunidad universitaria deben ser supervisados estrechamente, o deben ser capaces por sí mismos de asumir responsabilidades y corregir sus propios errores?

20. ¿Piensa que la mayoría de los empleados de la comunidad universitaria trabajan mucho al día? ¿Por qué?

21. ¿Cómo valora Vd. el grado de identificación del personal con la Universidad?

22. Además de las exigencias específicas para la realización del trabajo, ¿qué otro tipo de cualidades se buscan en los candidatos a futuros empleados de la Universidad?

DIMENSIÓN: RELACIÓN CON EL TIEMPO

23. En el contexto universitario, ¿Vd. es más partidario de asignar un tiempo determinado para la realización de una actividad concreta o por el contrario considera que en el tiempo se pueden realizar varias cosas simultáneamente? ¿Por qué?

24. En la organización del espacio ¿es Vd. más partidario de la creación de departamentos o despachos independientes o, por el contrario, de la creación de zonas abiertas y diáfanas? ¿Por qué?

25. La toma de decisiones ¿se fundamenta más en los acontecimientos precedentes o en las previsiones futuras?

26. ¿Qué importancia concede Vd. a la planificación estratégica o planificación a largo plazo de la Universidad?

27. ¿Considera Vd. que esta Universidad puede ser calificada como innovadora? ¿Por qué?

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

28. En relación a otras universidades, ¿existen en la nuestra héroes (personalidades con carisma, admirados, con los que el resto de la gente se identifica), ritos, rituales, o en general cualquier tipo de ceremonia que se repita año tras año? y, si existen, ¿qué importancia tienen?

DIMENSIÓN: RELACIONES HUMANAS

29. ¿Aceptaría Vd. que un miembro de la comunidad universitaria saltara a su superior inmediato para plantear cualquier tema o problema?

30. Si un miembro de la comunidad universitaria tuviese una sugerencia para mejorar la organización, ¿qué canales debería utilizar?, ¿podría presentarse directamente en el despacho del Rector?

31. Para Vd., como persona y como profesional, ¿cuáles son las principales ventajas que tiene trabajar en la Universidad? ¿Y las principales desventajas?

32. ¿Cómo valora Vd. las relaciones sociales y el clima de trabajo entre los miembros de la comunidad universitaria?, ¿los universitarios tienden a fomentar relaciones que traspasan el campo profesional?

33. ¿Qué opinión le merece el grado de colaboración en el trabajo existente entre los miembros de la comunidad universitaria? ¿Se fomenta la individualidad y competitividad o la solidaridad y cooperación?

34. ¿Qué tipo de individuo no encajaría bien en «esta» Universidad?

35. ¿Cómo valora Vd. el grado de participación de los miembros de la comunidad universitaria en el proceso de toma de decisiones?

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

ANEXO 5

CARTA DIRIGIDA A LOS SRES. VICERRECTORES

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Universidad de Las Palmas de Gran Canaria
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y
DIRECCIÓN DE EMPRESAS
SAULO TORÓN, 4
TAFIRA BAJA
35017 LAS PALMAS DE GRAN CANARIA

Las Palmas de Gran Canaria, a 22 de Agosto de 1991

Excm. Sr. Vicerrector:

En la actualidad, desarrollo mi actividad docente e investigadora en el Departamento de Economía y Dirección de Empresas (DEDE) de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Después de finalizar el programa de doctorado me encuentro en la fase de elaboración de mi tesis doctoral bajo la dirección del Dr. D. Juan Manuel García Falcón.

Teniendo conocimiento del especial interés del equipo de gobierno por el desarrollo e implantación de un plan estratégico en el ámbito de nuestra Universidad y, de común acuerdo con mi director, convenimos realizar mi investigación sobre un aspecto que entendemos previo al desarrollo de todo plan estratégico: el diagnóstico de la cultura organizativa.

Recientemente he comunicado al Excmo. y Mgfco. Sr. Rector la utilidad, características y metodología de nuestro proyecto, solicitando su autorización para disponer de la información cuantitativa y cualitativa que es necesario analizar.

La primera fase de mi investigación consiste en realizar una entrevista a todos los miembros del equipo de gobierno de la Universidad con el fin de identificar sus percepciones sobre las diferentes dimensiones de la cultura organizativa. Para ello, hemos elaborado un cuestionario de preguntas abiertas que nos servirá de guión en las entrevistas.

En esta fase de mi proyecto, su colaboración, como miembro del equipo de gobierno de la Universidad, es indispensable, pues nos permitirá identificar aquellos aspectos más relevantes que deben ser investigados en una etapa posterior mediante la elaboración de un cuestionario dirigido a la comunidad universitaria.

Desearía contactar lo antes posible con Vd. para fijar una fecha en la que realizar la entrevista, cuya duración aproximada es de una hora y, si Vd. me lo permite, la misma sería grabada para facilitar su análisis posterior. Agradeciendo de antemano su estimable colaboración y apoyo, se despide atentamente:

Antonia Mercedes García Cabrera
Profesora Asociada de la ULPGC

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

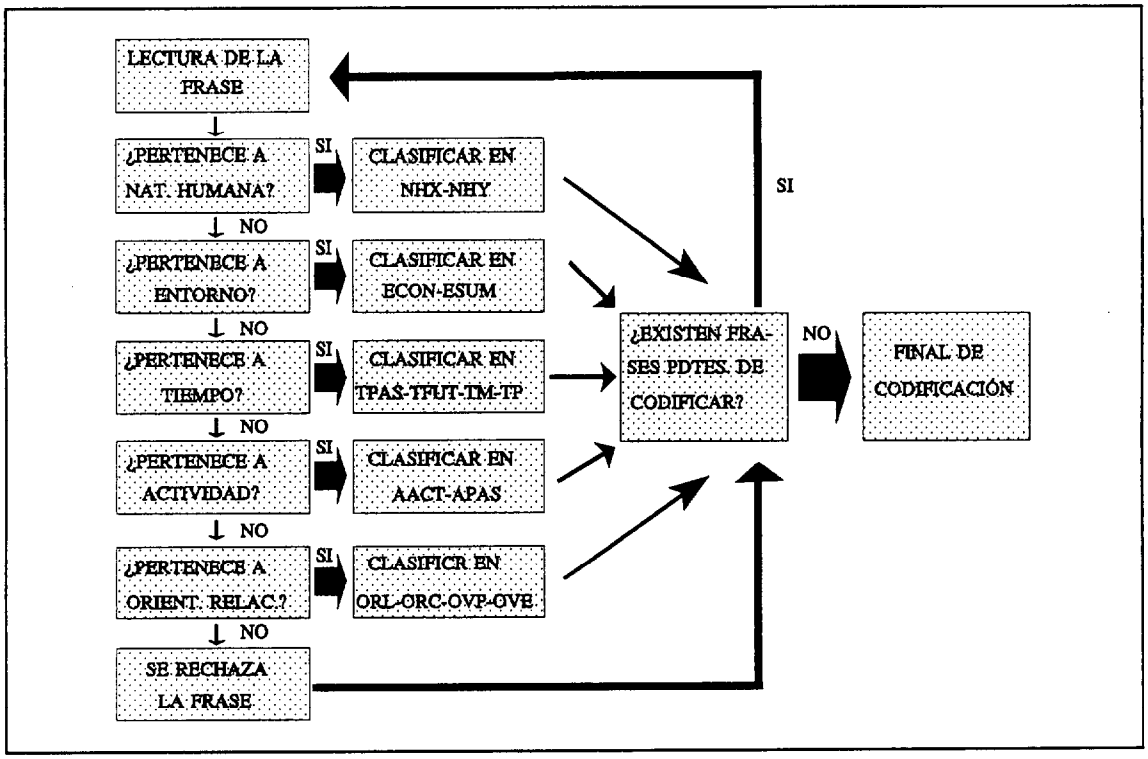
ANEXO 6

PROCEDIMIENTO DE CODIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA DE LAS ENTREVISTAS EXPLORATORIAS

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

PROCEDIMIENTO DE CODIFICACIÓN

Una vez transcritas a tarjetas o fichas las afirmaciones realizadas por los entrevistados, se procedía a la lectura de cada una de ellas tratándose las mismas según el procedimiento mostrado a continuación:



En primer lugar, se cuestionaba si esa afirmación pertenecía a una de las presunciones, por ejemplo naturaleza humana, si la respuesta era afirmativa, se estudiaban los elementos de la misma que permitían definir en qué categoría de la presunción se situaba la afirmación, y a continuación se codificaba, pasándose seguidamente a analizar la siguiente afirmación. Si la respuesta era negativa se continuaba el proceso.

A continuación se cuestionaba si esa afirmación pertenecía a otra de las presunciones, por ejemplo, entorno, si la respuesta era positiva se pasaba a su codificación una vez analizadas las características

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

que definen cada categoría de esa presunción y ubicada correctamente la afirmación, y si era negativa se pasaba a cuestionar si la frase pertenecía a la siguiente presunción. Este procedimiento se repetía hasta que una frase era codificada dentro de una categoría y hasta que todas las frases estaban codificadas.

Si se cuestiona la pertenencia de una frase a cada presunción y las respuestas son sistemáticamente negativas, se rechaza la frase por no ser válida para los objetivos del análisis. Por último, a continuación se señalan a modo ilustrativo algunos de los aspectos que se consideraron como pauta para asignar una frase a una determinada categoría de presunción:

1. La afirmación describe una orientación hacia la naturaleza humana.

Naturaleza humana positiva (NHY):

* Declaraciones que alaban los logros de los individuos o grupos, alentando la iniciativa individual.
* Los individuos trabajan por vocación, están automotivados, sus motivaciones se corresponden con los niveles superiores de la jerarquía de Maslow.

Naturaleza humana negativa (NHX):

* Declaraciones que resaltan la necesidad de restar o limitar el poder o responsabilidad de los individuos debido a su propia ignorancia, vagancia o carencia de habilidades innatas.
* Los miembros están motivados en el trabajo por los niveles inferiores de la jerarquía de Maslow.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

2. La afirmación describe una orientación hacia el entorno.

Sumisión al entorno (ESUM):

* Declaraciones que describan cómo los grupos externos impiden a la organización desarrollar libremente su actividad.
* Las fuerzas externas están forzando o controlando el funcionamiento de la organización.

Control del entorno (ECON):

* Afirmaciones que describan a la organización en un rol de liderazgo en su trato con los grupos externos.
* La organización posee más poder en las negociaciones que los grupos externos.

3. La afirmación describe una orientación hacia el tiempo.

Tiempo pasado (TPAS):

* Declaraciones que destacan el valor de la tradición en relación a organizaciones que animan la vuelta a los símbolos o rituales utilizados en la historia de la organización.

Tiempo futuro (TFUT):

* Declaraciones que tratan de los planes o visiones futuros de la organización.
* La movilización generalizada de los recursos en pro del desarrollo futuro.

Tiempo monocrónico (TMON):

* Afirmaciones basadas en la estructuración y programación rígida del tiempo.
* Preferencia por zonas individuales como lugar de trabajo.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Tiempo policrónico (TPOL):

* Declaraciones basadas en la presunción de que en la institución no funciona el establecer horarios rígidos.
* Declaraciones partidarias del funcionamiento en zonas diáfanas.

4. La afirmación describe una orientación hacia la actividad.

Actividad pasiva (APAS):

* Declaraciones que muestran una aproximación cautelosa a la innovación.
* Ritmo o nivel de actividad escaso en la organización.

Actividad activa (AACT):

* Movimientos hacia la innovación.
* Ritmo o nivel de actividad elevado en la organización, existencia de estrés.

5. La afirmación describe una orientación hacia las relaciones.

Relaciones de linealidad (RLIN):

* Declaraciones que expresan el «valor» de la utilización de los canales apropiados en la comunicación con otros miembros de la organización.
* Énfasis en los estilos de liderazgo autocráticos.
* Interrelaciones determinadas principalmente por los roles o lugares en el organigrama institucional.
* Alta distancia al poder.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Relaciones colaterales (RCOL):

* Declaraciones que expresan el valor de los equipos de trabajo.
* Toma de decisiones en grupo/participativa.
* Niveles bajos de distancia al poder.
* Estilos de dirección democráticos.
* Base de poder compartida.
* La dirección y los empleados comparten la responsabilidad en la toma de decisiones.
* Declaraciones basadas en la presunción de que todos los niveles de la organización tienen información relevante para contribuir, pero el poder permanece en manos de los líderes.

Relaciones vinculadas profesionalmente (ORP):

* Frases que desalientan las relaciones amistosas fuera del trabajo.
* Afirmaciones que informan sobre fricciones y problemas entre grupos.

Relaciones vinculadas emocionalmente (ORE):

* Declaraciones que están basadas en la presunción de que existen amistades importantes entre los compañeros de trabajo.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

ANEXO 7

TABULACIÓN DE LA INFORMACIÓN PROCEDENTE DE LAS ENTREVISTAS EXPLORATORIAS

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

NATURALEZA HUMANA

CATEGORÍA	VALORES	CÓDIGO	FREC.
POSITIVA (NHY)	Existe ilusión y afán de superación entre los miembros de la Universidad.	1	8
	En esta Universidad se fomenta todo tipo de iniciativa.	2	5
	Me gusta trabajar en esta Universidad porque puedo ser creativo.	3	4
	Trabajando en la Universidad desarrollo mi vocación.	4	5
	Ante todo, valoro la autonomía que poseo trabajando aquí.	5	2
	Estar en la Universidad me permite estar en permanente contacto con la gente joven.	6	1
	Fundamentalmente estoy aquí porque me ofrece cierto prestigio social.	7	6
	El trabajo que realizo en la Universidad me confiere una autoestima importante.	8	3
	Controlar la actividad de los docentes-investigadores es inoperativo.	9	6
	Estoy aquí para formarme y progresar.	10	1
		TOTAL.....	41

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

NATURALEZA HUMANA

CATEGORÍA	VALORES	CÓDIGO	FREC.
NEGATIVA (NHX)	Los cargos intermedios no asumen sus responsabilidades.	1	3
	En esta Universidad existen sectores que para que trabajen es necesario empujarlos.	2	11
	Existe cierta desidia en esta Universidad, en lo que se refiere a participación.	3	2
	Muchas personas están desmotivadas por el bajo nivel retributivo.	4	8
	Los miembros del PAS y los profesores jóvenes tienen escasos motivos ideológicos para trabajar y únicamente lo hacen para consolidar sus puestos.	5	14
	El problema aquí radica en que no existe un control o evaluación sobre el trabajo que realizan los individuos.	6	11
	Muchos miembros de esta Universidad no se preocupan nada de ella.	7	2
	Es necesario que se cree cuanto antes la figura del defensor de la comunidad universitaria para evitar injusticias.	8	1
	Aquí no se valora la capacidad del profesor para transmitir conocimientos a sus alumnos.	9	2
		TOTAL.....	54

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

RELACIÓN CON EL ENTORNO

CATEGORÍA	VALORES	CÓDIGO	FREC.
CONTROL (ECON)	Esta Universidad tiene una gran influencia y resonancia en la comunidad.	1	4
	La Universidad influye en la comunidad a través de los políticos/universitarios que forman parte de la misma.	2	3
	A veces se toman decisiones en base a intereses egoístas y particulares de los miembros de la Universidad, en lugar de tomarlas en función de las necesidades y demandas sociales.	3	1
	El Consejo Social no tiene poder real, únicamente ratifica lo que propone el equipo rectoral.	4	4
	La Universidad tiene autonomía en cuanto a toma de decisiones y funcionamiento interno.	5	8
	No existen colectivos externos que influyan de forma directa en las decisiones internas que se adoptan.	6	3
	Nuestra Universidad no se ha integrado en la comunidad.	7	4
	Esta Universidad ha definido sus planes de estudio y líneas de investigación sin realizar previamente estudios del entorno.	8	1
		TOTAL.....	28

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

RELACIÓN CON EL ENTORNO

CATEGORÍA	VALORES	CÓDIGO	FREC.
SUMISIÓN (ESUM)	Esta Universidad debe complementar sus actividades habituales con otras dirigidas a la sociedad.	1	9
	Es necesario que la Universidad se adapte a lo que demanda la sociedad.	2	13
	En las decisiones que afectan a la sociedad o comunidad sí se tiene muy en cuenta las opiniones de colectivos externos.	3	1
	La Universidad tiene mucho prestigio, pero no influencia real en su comunidad.	4	3
	La Universidad debe ser flexible y adaptar sus planes de estudio a lo que demande la sociedad.	5	4
	La Universidad debe fomentar líneas de investigación que sean aplicables al entorno inmediato.	6	3
	El Consejo Social tiene un peso específico importante en la toma de decisiones internas, aprobación de presupuestos, etc.	7	10
	Las instituciones políticas como el Gobierno Autónomo, Cabildos, etc. influyen en la toma de decisiones internas a través de los fondos que destinan a la Universidad.	8	8
	La Universidad no debe competir con las actividades que realizan otras corporaciones externas.	9	1
	Esta Universidad desarrolla su función sin entrar en conflicto con la comunidad.	10	1
	La Universidad está obligada a aportar fondos económicos para poder participar en actividades dirigidas a la comunidad social.	11	1
		TOTAL.	54

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

RELACIONES HUMANAS

CATEGORÍA	VALORES	CÓDIGO	FREC.
COLATERALIDAD (ORC)	El despacho del rector siempre está abierto a cualquier miembro.	1	9
	En nuestra Universidad se accede con mucha facilidad a los miembros del equipo rectoral.	2	1
	En nuestra Universidad no existe jerarquía y no se dan relaciones de «ordeno y mando».	3	4
	Es práctica normal dirigirse a quien uno desee para contar un problema, independientemente de su jerarquía.	4	4
	Todo el mundo puede decir lo que quiera en esta Universidad.	5	2
	Los individuos de reglas fijas y conducta reglamentada no encajan en esta Universidad.	6	1
	La cúpula no centraliza la toma de decisiones.	7	2
	Existen cauces suficientes para que los miembros de esta Universidad participen en la toma de decisiones.	8	3
	En estos momentos se fomenta la solidaridad y la cooperación a través de la formación de equipos.	9	5
		TOTAL.....	31

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

RELACIONES HUMANAS

CATEGORÍA	VALORES	CÓDIGO	FREC.
LINEALIDAD (ORL)	Existe gran individualismo y competitividad entre los miembros de la Universidad.	1	14
	En esta Universidad siempre se respetan los cauces y canales existentes para realizar las reclamaciones o proponer sugerencias.	2	11
	Las reuniones están preparadas de antemano para que se acepten los criterios de quienes ostentan los cargos.	3	2
	No existe posibilidad real de que los miembros de la comunidad universitaria influyan en las decisiones.	4	2
	No existen grupos internos organizados que de forma seria presenten alternativas.	5	6
	Las personas que ostentan cargos de responsabilidad se ubican en despachos individuales.	7	3
		TOTAL.	38

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

RELACIONES HUMANAS

CATEGORÍA	VALORES	CÓDIGO	FREC.
VINC. PROF. (RVP)	Es preferible que no existan relaciones personales dentro de la Universidad.	1	4
	Existen ciertos «odios» entre los titulares de Escuela y Facultad.	2	1
	Existe una cierta incomprensión y distancia entre distintos sectores de la Universidad.	3	3
	El entendimiento entre el aparato burocrático y el docente-investigador no es bueno.	4	1
		TOTAL.	9
VINC. EMOC. (RVE)	La Universidad fomenta relaciones y amistades con miembros con los que incluso no existe interrelación profesional.	1	4
	Se respira un ambiente de relaciones personales muy fluidas.	2	2
		TOTAL.	6

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

ACTIVIDAD HUMANA

CATEGORÍA	VALORES	CÓDIGO	FREC.
ACTIVO (AACT)	Existe la idea de que siempre se puede hacer un poco más.	1	9
	Nos marcamos objetivos, programas de trabajo y luchamos por conseguirlos.	2	2
	Trabajo mucho para que la Universidad desarrolle su misión o función social.	3	6
	Esta Universidad tiene una capacidad de trabajo fuera de lo normal.	4	3
	Los cargos centrales trabajan de forma hiperactiva.	5	3
	La agilidad es directamente proporcional al nivel organizativo: cuanto más alto sea el nivel, más rápido se toman decisiones.	6	3
	Los cargos centrales resuelven con rapidez los temas relacionados con la gestión diaria y también los de naturaleza política.	7	7
	En ocasiones los individuos están sometidos a importantes niveles de estrés.	8	1
		TOTAL.	34

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

ACTIVIDAD HUMANA

CATEGORÍA	VALORES	CÓDIGO	FREC.
PASIVO (APAS)	Es mayoritaria la cantidad de miembros que no se dedican con la intensidad necesaria a la Universidad.	1	2
	Existen desequilibrios en cuanto al nivel de actividad en distintos colectivos de la Universidad.	2	6
	En esta Universidad, en general, estamos en una zona intermedia, bordeando la hipoactividad.	3	2
	Sólo una minoría en esta Universidad (30%) trabajan suficientemente, y esto desde un punto de vista optimista.	4	3
	La toma de decisiones referentes a temas económicos es relativamente lenta.	5	5
	La puesta en práctica de las acciones derivadas de una decisión se posterga en el tiempo más de lo necesario.	6	8
	Las decisiones que se toman, muchas veces no se llevan a la práctica.	7	3
		TOTAL.....	29

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

RELACIÓN CON EL TIEMPO

CATEGORÍA	VALORES	CÓDIGO	FREC.
FUTURO (TFUT)	La planificación estratégica tiene una importancia vital para la Universidad.	1	7
	Es necesario que las grandes decisiones se planifiquen en el tiempo.	2	1
	En muchos aspectos estructurales y organizativos, esta Universidad es innovadora.	3	3
	Esta Universidad debe ser innovadora y crear nuevas titulaciones.	4	2
	Esta Universidad es más vanguardista, progresista y rompedora de esquemas que otras.	5	6
	En esta Universidad se toman las decisiones considerando preferentemente lo que se desea hacer en el futuro.	6	3
	El pasado no condiciona el devenir futuro de la Universidad.	7	3
	Los héroes están muertos y esta Universidad está viva, por eso aquí no hay héroes.	8	2
	Es necesario huir de los ritos y ceremonias.	9	1
	La comunidad universitaria está imbuída en un afán de cambio.	10	1
	En esta Universidad los profesores son innovadores en su trabajo implantando nuevos métodos de cambio.	11	2
	No existen fuerzas internas inmovilistas.	12	1
		TOTAL	32

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

RELACIÓN CON EL TIEMPO

CATEGORÍA	VALORES	CÓDIGO	FREC.
PASADO (TPAS)	Esta Universidad no tiene una planificación a largo plazo.	1	3
	Nuestra Universidad tiene problemas al innovar porque no tiene líderes de innovación.	2	4
	Los miembros de esta Universidad impiden la realización de un plan estratégico.	3	1
	En esta Universidad existen personas con mentes un poco estrecha que impiden los cambios.	4	4
	Existen sectores dentro de la Universidad que están estancados.	5	1
	Las ceremonias son importantes porque forman parte de la tradición de la Universidad.	6	3
	Los ritos son importantes soportes de esta organización y le dan cohesión, personalidad y arraigo social, por eso aquí los fomentamos.	7	2
	Tenemos tendencia, como todo ser humano, a tomar las decisiones en función de los hechos pasados.	8	4
		TOTAL.	22

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

RELACIÓN CON EL TIEMPO

CATEGORÍA	VALORES	CÓDIGO	FREC.
POLICRÓNICO (TPOL)	En esta Universidad no funciona establecer un horario rígido para la realización del trabajo.	1	3
	Por la naturaleza del trabajo, se consideran los períodos de tiempo como algo en los que se pueden hacer distintas cosas.	2	2
	Aquí trabajamos en zonas diáfanas.	3	3
	No existen despachos individuales sino cubículos aislados donde uno puede recluirse a trabajar.	4	3
		TOTAL.	11
MONOCRÓNICO (TMON)	Soy partidario de trabajar en despachos individuales.	1	2
		TOTAL.	2

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

ANEXO 8

ORÍGENES DE LOS ITEMS QUE INTEGRAN EL CCO

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

	PREGUNTA	CATEGORÍA	VALOR
1.	La Universidad se convertirá en pocos años en uno de los centros más importantes en torno al cual girará el poder económico, político y cultural de la región canaria.	ECON	1
2.	En nuestra Universidad las verdaderas necesidades sociales se están teniendo en cuenta a la hora de actualizar los planes de estudio vigentes e incorporar nuevas titulaciones.	ESUM	2,5
3.	Las actuaciones y opiniones de miembros relevantes de esta Universidad son valoradas positivamente y tienen cierto impacto social.	ECON	2
4.	Las actuales líneas de investigación que se desarrollan en esta Universidad están en sintonía con las verdaderas demandas y necesidades de nuestra sociedad.	ESUM	2,6
5.	La Universidad influye en la sociedad canaria a través del conocimiento y del poder que tienen los profesionales formados en ella en los procesos de toma de decisiones políticas, sociales y empresariales.	ECON	2
6.	El Consejo Social de esta Universidad puede ser calificado como el órgano que en la actualidad define la verdadera política universitaria.	ESUM	7
7.	Una de las formas de influencia de la Universidad en la sociedad es a través de aquellos miembros que ostentan en la actualidad cargos políticos.	ECON	2
8.	Las instituciones públicas, principalmente el Gobierno Autónomo y los cabildos insulares, influyen decisivamente en las decisiones internas y en el desarrollo de la Universidad.	ESUM	8
9.	En ocasiones se toman decisiones en base a intereses egoístas y particulares de los universitarios, en lugar de tomarlas en función de las verdaderas necesidades y demandas sociales.	ECON	3

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

	PREGUNTA	CATEGORÍA	VALOR
10.	La Universidad no ha fomentado el desarrollo de un programa de actividades sociales, deportivas, culturales, etc. con el fin de alcanzar un mayor grado de integración social.	ECON	8
11.	Los partidos políticos, sindicatos, medios de comunicación y otros colectivos ejercen una presión importante sobre las decisiones internas tomadas en la Universidad.	ESUM	8
12.	En la actualidad no existen colectivos externos debidamente organizados que influyan de forma relevante en las decisiones internas tomadas en la Universidad.	ECON	7
13.	Me gusta trabajar en la Universidad por la naturaleza creativa del trabajo realizado.	NHY	3
14.	La Universidad debe institucionalizar los mecanismos más adecuados para controlar los resultados de mi actividad.	NHX	6
15.	Me gusta trabajar en la Universidad por la autonomía e independencia del trabajo.	NHY	5
16.	Estoy desmotivado porque la actividad que realizo en la Universidad no se corresponde con un adecuado nivel retributivo.	NHX	4
17.	Existen muchas personas que aceptan cargos en la Universidad para conseguir intereses personales y profesionales, alejados de los objetivos de la propia Institución.	NHX	1
18.	En esta Universidad no existen motivos de frustración personal ya que, al ser de reciente creación, existen muchas y distintas perspectivas de desarrollo profesional.	NHY	1
19.	Trabajo en la Universidad porque me permite alcanzar niveles de autorrealización, así como prestigio y reconocimiento social.	NHY	7

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

	PREGUNTA	CATEGORÍA	VALOR
20.	Mi actividad productiva tiene básicamente su razón de ser en motivos de seguridad, en la consolidación de mi puesto de trabajo.	NHX	5
21.	Trabajo en la Universidad esencialmente por motivos vocacionales.	NHY	4
22.	En mi caso en particular, a la hora de decidir formar parte de la comunidad universitaria primó, sobre otros aspectos, la necesidad de conseguir un puesto de trabajo.	NHX	5
23.	Estoy motivado porque la actividad que realizo en la Universidad está relacionada con líneas de trabajo bien definidas y dirigidas, y porque suponen a nivel personal un constante desafío.	NHY	10
24.	Hay que resolver cuanto antes el nombramiento del defensor de la comunidad universitaria para evitar determinadas injusticias.	NHX	8
25.	Los recursos materiales y el espacio físico se distribuyen en función de las categorías jerárquicas de sus miembros.	ORL	7
26.	Existen cauces suficientes para que los miembros de la comunidad universitaria participen en la toma de decisiones.	ORC	8
27.	No existe posibilidad real de que la mayoría de los miembros de la comunidad universitaria influyan en las decisiones que se toman en los diferentes niveles.	ORL	4
28.	En esta Universidad no existe una estructura militar y, por tanto, no se dan relaciones de «ordeno y mando».	ORC	3
29.	Es práctica normal que cualquier miembro salte a su superior para plantear cualquier tema o problema.	ORC	4
30.	Los miembros de la comunidad universitaria se sienten libres para comunicarse con cualquiera a la hora de plantear cualquier tema o problema, independientemente de su estatus y jerarquía.	ORC	1,2
31.	En esta Universidad se tiende a cooperar más que a competir con otros grupos de trabajo.	ORC	9

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

	PREGUNTA	CATEGORÍA	VALOR
32.	Existe cierta incomprensión y falta de comunicación entre los distintos miembros de la Universidad.	RVP	3
33.	El trabajo que se realiza en la Universidad fomenta relaciones sociales y amistades entre sus miembros que van más allá del campo profesional.	RVE	1
34.	Las relaciones entre el personal de administración y servicios y el docente-investigador no son buenas.	RVP	4
35.	Una parte considerable de los miembros de la comunidad universitaria tienden a compartir recursos e información con otras personas o grupos de trabajo, solamente cuando persiguen beneficios individuales.	ORL	1
36.	En esta Universidad se respira un ambiente de relaciones personales muy fluidas entre los miembros de los diferentes centros, departamentos y servicios centrales.	RVE	2
37.	A medida que transcurre el proceso de consolidación de la Universidad se tiende a fomentar más la competitividad y la individualidad entre los miembros de su comunidad.	ORL	1
38.	Existe hiperactividad y dinamismo en los miembros que ocupan cargos de responsabilidad en los diferentes departamentos, centros y rectorado.	AACT	2,3,4
39.	En esta Universidad sólo una minoría tiende a realizar su trabajo con criterios de excelencia, procurando concretar sus tareas de la mejor forma posible.	APAS	4
40.	Una gran mayoría de los miembros de la comunidad universitaria centran sus esfuerzos en su trabajo o carrera universitaria, en detrimento de otros aspectos personales y familiares.	AACT	3
41.	Las características del actual proceso administrativo de esta Universidad (la burocracia) retrasa la puesta en práctica de los acuerdos y acciones adoptados por sus diferentes órganos de gobierno.	APAS	6

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

	PREGUNTA	CATEGORÍA	VALOR
42.	En general, en esta Universidad, la excesiva carga de trabajo hace que sus miembros estén sometidos a importantes niveles de estrés.	AACT	8
43.	El esfuerzo de dotación de medios materiales de trabajo (despachos, ordenadores, etc.) no se corresponde con un adecuado aprovechamiento de los mismos por parte de los miembros de la comunidad universitaria.	APAS	2,3,4
44.	En esta Universidad el tratamiento y gestión de los problemas así como el proceso de toma de decisiones puede ser calificado como ágil (no valorar en este ítem los aspectos de gestión administrativa posteriores a todo acuerdo o decisión).	AACT	7
45.	El comportamiento de una amplia mayoría de los miembros de la comunidad universitaria se caracteriza por su falta de preocupación y por dedicar a su actividad el menor esfuerzo posible.	APAS	1
46.	Existe cierto grado de despreocupación de los cargos académicos y administrativos intermedios de esta Universidad al no asumir sus verdaderas responsabilidades.	AACT	6
47.	Los universitarios son reacios a asumir cargos de responsabilidad dentro del organigrama funcional de la Universidad y a participar de forma activa en comisiones de trabajo.	APAS	1
48.	Esta Universidad es más vanguardista, innovadora, progresista y rompedora de esquemas que otras.	TFUT	5
49.	La gestión de los temas operativos, los problemas a corto plazo, en definitiva el día a día, está impidiendo que esta Universidad aborde con garantías su desarrollo futuro.	TPAS	1

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

	PREGUNTA	CATEGORÍA	VALOR
50.	En esta Universidad se fomenta la creatividad, las nuevas ideas, nuevas maneras de hacer las cosas.	TFUT	6
51.	Una gran mayoría de los miembros de la comunidad universitaria no se preocupa por su reciclaje, estando muchos de ellos anquilosados en el pasado.	TPAS	5
52.	En esta Universidad el pasado cuenta poco, las decisiones son adoptadas tomando en consideración las perspectivas de futuro.	TFUT	7
53.	A muchos miembros de la comunidad universitaria les gustaría ver hacer las cosas de la forma en que ellos acostumbraban a hacerlas.	TPAS	4
54.	En esta Universidad los ritos y ceremonias tales como los actos de apertura de curso están poco consolidados y es algo que la comunidad universitaria no vive profundamente.	TFUT	8,9
55.	En esta Universidad existen fuerzas internas inmovilistas que se resisten a los cambios que se proponen, impidiendo su desarrollo futuro.	TPAS	3,7
56.	En la actualidad la Universidad está inmersa en un proceso de profundo cambio.	TFUT	10
57.	Los miembros de la comunidad universitaria tienen una concepción policrónica del tiempo, realizando en períodos concretos actividades de naturaleza muy diversa.	TPOL	1,2
58.	Para la realización del trabajo es preferible el despacho individual antes que las zonas diáfanas compartidas por varios miembros de la comunidad universitaria.	TMON	1

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

ANEXO 9

CUESTIONARIO INICIAL PARA LA REALIZACIÓN DE LAS ENCUESTAS

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

INSTRUCCIONES

Los items que integran el presente cuestionario abordan, por una parte, distintos aspectos íntimamente vinculados a su relación con la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, y con el centro y departamento al que pertenece y, por otra, cuestiones de carácter más genérico relacionados con el entorno de la misma. Por favor, lea detenidamente cada afirmación e indique su grado de acuerdo o desacuerdo con la misma, seleccionando alguna de las alternativas siguientes:

1 En total desacuerdo con la afirmación

2 Muy en desacuerdo con la afirmación

3 Bastante en desacuerdo con la afirmación

4 En desacuerdo con la afirmación

5 Ni de acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación

6 De acuerdo con la afirmación

7 Bastante de acuerdo con la afirmación

8 Muy de acuerdo con la afirmación

9 En total acuerdo con la afirmación

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

1. La Universidad se convertirá en pocos años en uno de los centros más importantes en torno al cual girará el poder económico, político y cultural de la región canaria.

Total Desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total acuerdo

2. En nuestra Universidad las verdaderas necesidades sociales se están teniendo en cuenta a la hora de actualizar los planes de estudio vigentes e incorporar nuevas titulaciones.

Total Desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total acuerdo

3. Las actuaciones y opiniones de miembros relevantes de esta Universidad son valoradas positivamente y tienen cierto impacto social.

Total Desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total acuerdo

4. Las actuales líneas de investigación que se desarrollan en esta Universidad están en sintonía con las verdaderas demandas y necesidades de nuestra sociedad.

Total Desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total acuerdo

5. La Universidad influye en la sociedad canaria a través del conocimiento y del poder que tienen los profesionales formados en ella en los procesos de toma de decisiones políticas, sociales y empresariales.

Total Desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total acuerdo

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

6. El Consejo Social de esta Universidad puede ser calificado como el órgano que en la actualidad define la verdadera política universitaria.

Total Desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total acuerdo

7. Una de las formas de influencia de la Universidad en la sociedad es a través de aquellos miembros que ostentan en la actualidad cargos políticos.

Total Desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total acuerdo

8. Las instituciones públicas, principalmente el Gobierno Autónomo y los cabildos insulares influyen de forma relevante en las decisiones internas y en el desarrollo de la Universidad.

Total Desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total acuerdo

9. En ocasiones se toman decisiones en base a intereses egoístas y particulares de los universitarios en lugar de tomarlas en función de las verdaderas necesidades y demandas sociales.

Total Desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total acuerdo

10. La Universidad no ha fomentado el desarrollo de un programa de actividades sociales, deportivas, culturales, etc. con el fin de alcanzar un mayor grado de integración social.

Total Desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total acuerdo

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

11. Los partidos políticos, sindicatos, medios de comunicación y otros colectivos ejercen una presión importante sobre las decisiones internas tomadas en la Universidad.

Total Desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total acuerdo

12. En la actualidad no existen colectivos externos debidamente organizados que influyan de forma relevante en las decisiones internas tomadas en la Universidad.

Total Desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total acuerdo

13. Me gusta trabajar en la Universidad por la naturaleza creativa del trabajo realizado.

Total Desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total acuerdo

14. La Universidad debe institucionalizar los mecanismos más adecuados para controlar los resultados de mi actividad.

Total Desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total acuerdo

15. Me gusta trabajar en la Universidad por la autonomía e independencia del trabajo.

Total Desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total acuerdo

16. Estoy desmotivado porque la actividad que realizo en la Universidad no se corresponde con un adecuado nivel retributivo.

Total Desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total acuerdo

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

17. Existen muchas personas que aceptan cargos en la Universidad para conseguir intereses personales y profesionales alejados de los objetivos de la propia Institución.

Total Desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total acuerdo

18. En esta Universidad no existen motivos de frustración personal ya que, al ser de reciente creación, existen muchas y distintas perspectivas de desarrollo profesional.

Total Desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total acuerdo

19. Trabajo en la Universidad porque me permite alcanzar niveles de autorrealización así como prestigio y reconocimiento social.

Total Desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total acuerdo

20. Mi actividad productiva tiene básicamente su razón de ser en motivos de seguridad, en la consolidación de mi puesto de trabajo.

Total Desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total acuerdo

21. Trabajo en la Universidad esencialmente por motivos vocacionales.

Total Desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total acuerdo

22. En mi caso en particular, a la hora de decidir formar parte de la comunidad universitaria primó, sobre otros aspectos, la necesidad de conseguir un puesto de trabajo.

Total Desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total acuerdo

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

23. Estoy motivado porque la actividad que realizo en la Universidad está relacionada con líneas de trabajo bien definidas y dirigidas, y porque suponen a nivel personal un constante desafío.

Total Desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total acuerdo

24. Hay que resolver cuanto antes el nombramiento del defensor de la comunidad universitaria para evitar determinadas injusticias.

Total Desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total acuerdo

25. Los recursos materiales y el espacio físico se distribuyen en función de las categorías jerárquicas de sus miembros.

Total Desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total acuerdo

26. Existen cauces suficientes para que los miembros de la comunidad universitaria participen en la toma de decisiones.

Total Desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total acuerdo

27. No existe posibilidad real de que la mayoría de los miembros de la comunidad universitaria influyan en las decisiones que se toman en los diferentes niveles.

Total Desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total acuerdo

28. En esta Universidad no existe una estructura militar y, por tanto, no se dan relaciones de «ordeno y mando».

Total Desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total acuerdo

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

29. Es práctica normal que cualquier miembro salte a su superior para plantear algún tema o problema.

Total Desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total acuerdo

30. Los miembros de la comunidad universitaria se sienten libres para comunicarse con cualquiera a la hora de plantear algún tema o problema, independientemente de su estatus y jerarquía.

Total Desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total acuerdo

31. En esta Universidad se tiende a cooperar más que a competir con otros grupos de trabajo.

Total Desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total acuerdo

32. Existe cierta incomprensión y falta de comunicación entre los distintos miembros de la Universidad.

Total Desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total acuerdo

33. El trabajo que se realiza en la Universidad fomenta relaciones sociales y amistades entre sus miembros que van más allá del campo profesional.

Total Desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total acuerdo

34. Las relaciones entre el personal de administración y servicios y el docente-investigador no son buenas.

Total Desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total acuerdo

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

35. Una parte considerable de los miembros de la comunidad universitaria tienden a compartir recursos e información con otras personas o grupos de trabajo solamente cuando persiguen beneficios individuales.

Total Desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total acuerdo

36. En esta Universidad se respira un ambiente de relaciones personales muy fluidas entre los miembros de los diferentes centros, departamentos y servicios centrales.

Total Desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total acuerdo

37. A medida que transcurre el proceso de consolidación de la Universidad se tiende a fomentar más la competitividad y la individualidad entre los miembros de su comunidad.

Total Desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total acuerdo

38. Existe hiperactividad y dinamismo en los miembros que ocupan cargos de responsabilidad en los diferentes departamentos, centros y rectorado.

Total Desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total acuerdo

39. En esta Universidad sólo una minoría tiende a realizar su trabajo con criterios de excelencia, procurando concretar sus tareas de la mejor forma posible.

Total Desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total acuerdo

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

40. Una gran mayoría de los miembros de la comunidad universitaria centran sus esfuerzos en su trabajo o carrera universitaria en detrimento de otros aspectos personales y familiares.

Total Desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total acuerdo

41. Las características del actual proceso administrativo de esta Universidad (la burocracia) retrasa la puesta en práctica de los acuerdos y acciones adoptados por sus diferentes órganos de gobierno.

Total Desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total acuerdo

42. En general, en esta Universidad, la excesiva carga de trabajo hace que sus miembros estén sometidos a importantes niveles de estrés.

Total Desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total acuerdo

43. El esfuerzo de dotación de medios materiales de trabajo (despachos, ordenadores, etc.) no se corresponde con un adecuado aprovechamiento de los mismos por parte de los miembros de la comunidad universitaria.

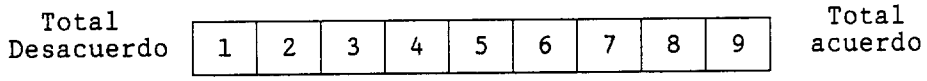
Total Desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total acuerdo

44. En esta Universidad, el tratamiento y gestión de los problemas así como el proceso de toma de decisiones puede ser calificado como ágil (no valorar en este ítem los aspectos de gestión administrativa posteriores a todo acuerdo o decisión).

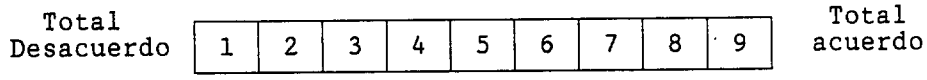
Total Desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total acuerdo

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

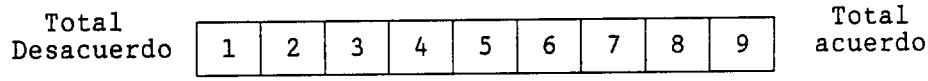
45. El comportamiento de una amplia mayoría de los miembros de la comunidad universitaria se caracteriza por su falta de preocupación y por dedicar a su actividad el menor esfuerzo posible.



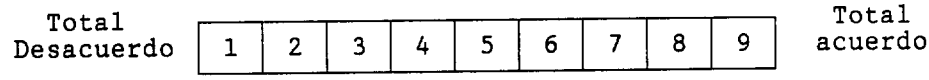
46. Existe cierto grado de despreocupación de los cargos académicos y administrativos intermedios de esta Universidad al no asumir sus verdaderas responsabilidades.



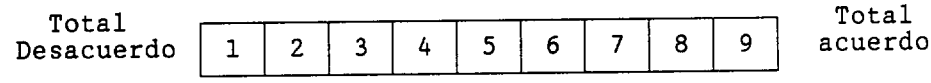
47. Los universitarios son reacios a asumir cargos de responsabilidad dentro del organigrama funcional de la Universidad y a participar de forma activa en comisiones de trabajo.



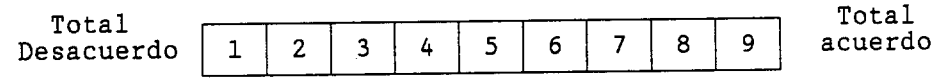
48. Esta Universidad es más vanguardista, innovadora, progresista y rompedora de esquemas que otras.



49. La gestión de los temas operativos, los problemas a corto plazo, en definitiva el día a día está impidiendo que esta Universidad aborde con garantías su desarrollo futuro.



50. En esta Universidad se fomenta la creatividad, las nuevas ideas, nuevas maneras de hacer las cosas.



© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

51. Una gran mayoría de los miembros de la comunidad universitaria no se preocupa por su reciclaje estando muchos de ellos anquilosados en el pasado.

Total Desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total acuerdo

52. En esta Universidad el pasado cuenta poco, las decisiones son adoptadas tomando en consideración las perspectivas de futuro.

Total Desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total acuerdo

53. A muchos miembros de la comunidad universitaria les gustaría ver hacer las cosas de la forma en que ellos acostumbraban a hacerlas.

Total Desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total acuerdo

54. En esta Universidad los ritos y ceremonias, tales como los actos de apertura de curso, están poco consolidados y es algo que la comunidad universitaria no vive profundamente.

Total Desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total acuerdo

55. En esta Universidad existen fuerzas internas inmovilistas que se resisten a los cambios que se proponen impidiendo su desarrollo futuro.

Total Desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total acuerdo

56. En la actualidad la Universidad está inmersa en un proceso de profundo cambio.

Total Desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total acuerdo

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

57. Los miembros de la comunidad universitaria tienen una concepción policrónica del tiempo, realizando en períodos concretos actividades de naturaleza muy diversa.

Total Desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total acuerdo

58. Para la realización del trabajo es preferible el despacho individual antes que zonas diáfanas compartidas por varios miembros de la comunidad universitaria.

Total Desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total acuerdo

59. Probablemente seguiría trabajando en la Universidad incluso si no necesitara el dinero para vivir.

Total Desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total acuerdo

60. En general, los miembros de esta Universidad trabajan para conseguir un objetivo común.

Total Desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total acuerdo

61. Estoy orgulloso de ser miembro de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.

Total Desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total acuerdo

62. La imagen que tiene en la actualidad la Universidad en la sociedad me representa bien.

Total Desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total acuerdo

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

63. Con frecuencia al presentarme suelo decir alguna de estas frases, «Trabajo en la Universidad de Las Palmas», «Pertenezco a la Universidad de Las Palmas»,...

Total Desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total acuerdo

64. Trato de tomar las decisiones en mi trabajo teniendo en cuenta las repercusiones que tienen mis acciones para la Universidad.

Total Desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total acuerdo

65. Nosotros, los de esta Universidad, tenemos rasgos diferenciadores importantes de los de otras universidades.

Total Desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total acuerdo

66. Estoy contento de haber decidido trabajar en esta Universidad y no en otra.

Total Desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total acuerdo

67. Generalmente a mis amigos les describo la Universidad como una gran organización donde da gusto trabajar.

Total Desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total acuerdo

68. En general, siento los problemas actuales de mi Universidad como mis propios problemas.

Total Desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total acuerdo

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

69. Estoy dispuesto a desarrollar un gran esfuerzo, incluso por encima del esperado, con el fin de que la Universidad alcance el éxito deseado.

Total Desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total acuerdo

70. Me molesto cuando oigo críticas destructivas hacia la Universidad realizadas por personas ajenas a la misma.

Total Desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total acuerdo

71. Siento una sensación entrañable hacia la Universidad como lugar de trabajo.

Total Desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total acuerdo

72. Estaría dispuesto a pasar el resto de mi vida profesional en la Universidad.

Total Desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total acuerdo

73. Siento que la Universidad se preocupa por mí y por mis problemas.

Total Desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total acuerdo

74. Tengo muchas cosas en común con otros miembros de la comunidad universitaria.

Total Desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total acuerdo

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

75. Me resulta difícil estar de acuerdo con las políticas de la Universidad sobre temas importantes que me afectan directamente.

Total Desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total acuerdo

76. Mi relación con la Universidad representa sólo una pequeña faceta de lo que realmente es mi vida.

Total Desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total acuerdo

77. Me gusta hablar a otras personas de los proyectos que se están desarrollando en la Universidad.

Total Desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total acuerdo

78. Considero que mis valores y los valores de mi Universidad son muy similares.

Total Desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total acuerdo

79. Siento muy poca lealtad hacia la Universidad.

Total Desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total acuerdo

80. Defino a la Universidad como una gran familia en la que la mayoría de sus miembros tienen un sentido de pertenencia.

Total Desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total acuerdo

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

81. Me resulta relativamente fácil identificarme con la Universidad.

Total Desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total acuerdo

82. Realmente me preocupa el desarrollo futuro de la Universidad.

Total Desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total acuerdo

83. Antigüedad en la Universidad:_____ Años

84. Edad:_____ Años

85. Centro en el que desarrolla su actividad:_____

86. Categoría profesional:_____

87. Departamento al que está adscrito:_____

_____

88. Cargo que desempeña:_____

89. Dedicación:_____

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

ANEXO 10

CUESTIONARIO DEFINITIVO PARA LA REALIZACIÓN DE LAS ENCUESTAS

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Nº

INSTRUCCIONES

Los items que integran el presente cuestionario abordan, por una parte, distintos aspectos íntimamente vinculados a su relación con la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria y con el centro y departamento al que pertenece y, por otra, cuestiones de carácter más genérico relacionadas con el entorno de la misma. Por favor, lea detenidamente cada afirmación y considerando la información de que dispone desde su ámbito de actuación, indique su grado de acuerdo o desacuerdo con la misma, seleccionando alguna de las alternativas siguientes:

1 En total desacuerdo con la afirmación

2 Muy en desacuerdo con la afirmación

3 Bastante en desacuerdo con la afirmación

4 En desacuerdo con la afirmación

5 Ni de acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación

6 De acuerdo con la afirmación

7 Bastante de acuerdo con la afirmación

8 Muy de acuerdo con la afirmación

9 En total acuerdo con la afirmación

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

1. La Universidad se convertirá en pocos años en uno de los centros más importantes en torno al cual girará el poder económico, político y cultural de la región canaria.

Total Desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total acuerdo

2. En nuestra Universidad las verdaderas necesidades sociales se están teniendo en cuenta a la hora de actualizar los planes de estudio vigentes e incorporar nuevas titulaciones.

Total Desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total acuerdo

3. Las actuaciones y opiniones de miembros relevantes de esta Universidad son valoradas positivamente y tienen cierto impacto social.

Total Desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total acuerdo

4. Las actuales líneas de investigación que se desarrollan en esta Universidad están en sintonía con las verdaderas demandas y necesidades de nuestra sociedad.

Total Desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total acuerdo

5. La Universidad influye en la sociedad canaria a través del conocimiento y del poder que tienen los profesionales formados en ella en los procesos de toma de decisiones políticas, sociales y empresariales.

Total Desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total acuerdo

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

6. El Consejo Social de esta Universidad puede ser calificado como el órgano que en la actualidad define la verdadera política universitaria.

Total Desacuerdo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Total acuerdo

7. Las instituciones públicas, principalmente el Gobierno Autónomo y los cabildos insulares influyen de forma relevante en las decisiones internas y en el desarrollo de la Universidad.

Total Desacuerdo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Total acuerdo

8. En ocasiones se toman decisiones en base a intereses egoístas y particulares de los universitarios en lugar de tomarlas en función de las verdaderas necesidades y demandas sociales.

Total Desacuerdo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Total acuerdo

9. La Universidad no ha desarrollado un programa de actividades sociales, deportivas, culturales, etc. dirigido a la sociedad en general.

Total Desacuerdo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Total acuerdo

10. En la actualidad no existen colectivos externos debidamente organizados que influyan de forma decisiva en las decisiones internas tomadas en la Universidad.

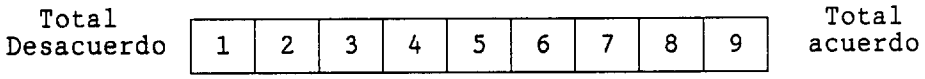
Total Desacuerdo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Total acuerdo

11. Me gusta trabajar en la Universidad por la naturaleza creativa del trabajo realizado.

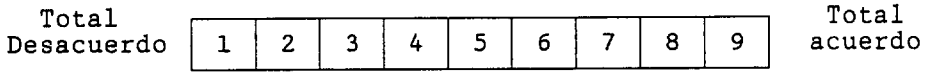
Total Desacuerdo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Total acuerdo

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

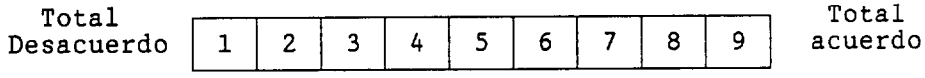
12. La Universidad ha institucionalizado los mecanismos necesarios para controlar los resultados de la actividad de sus miembros.



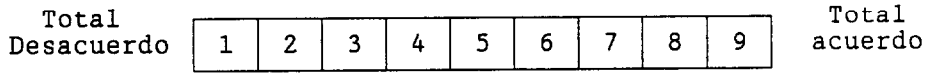
13. Me gusta trabajar en la Universidad por la autonomía e independencia del trabajo.



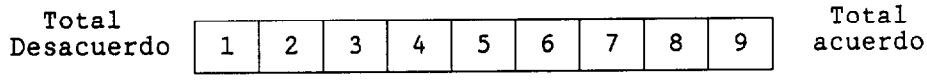
14. Estoy desmotivado porque la actividad que realizo en la Universidad no se corresponde con un adecuado nivel retributivo.



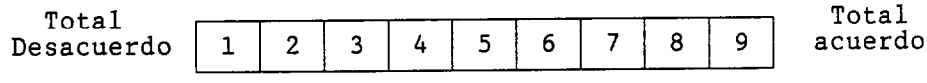
15. Existen muchas personas que aceptan cargos en la Universidad para conseguir intereses personales y profesionales alejados de los objetivos de la propia Institución.



16. En esta Universidad no existen motivos de frustración personal ya que, al ser de reciente creación, existen muchas y distintas perspectivas de desarrollo profesional.



17. Trabajo en la Universidad porque me permite alcanzar niveles de autorrealización así como prestigio y reconocimiento social.



© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

18. Mi actividad productiva tiene básicamente su razón de ser en motivos de seguridad, en la consolidación de mi puesto de trabajo.

Total Desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total acuerdo

19. Trabajo en la Universidad esencialmente por motivos vocacionales.

Total Desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total acuerdo

20. En mi caso en particular, a la hora de decidir formar parte de la comunidad universitaria primó, sobre otros aspectos, la necesidad de conseguir un puesto de trabajo.

Total Desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total acuerdo

21. Estoy motivado porque la actividad que realizo en la Universidad está relacionada con líneas de trabajo bien definidas y dirigidas, y porque suponen a nivel personal un constante desafío.

Total Desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total acuerdo

22. Los recursos materiales y el espacio físico se distribuyen en función de las categorías jerárquicas de sus miembros.

Total Desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total acuerdo

23. Existen cauces suficientes para que los miembros de la comunidad universitaria participen en la toma de decisiones.

Total Desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total acuerdo

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

24. No existe posibilidad real de que la mayoría de los miembros de la comunidad universitaria influyan en las decisiones que se toman en los diferentes niveles.

Total Desacuerdo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Total acuerdo

25. En esta Universidad no existe una estructura militar y, por tanto, no se dan relaciones de «ordeno y mando».

Total Desacuerdo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Total acuerdo

26. Es práctica normal que cualquier miembro salte a su superior inmediato para plantear cualquier tema o problema.

Total Desacuerdo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Total acuerdo

27. Los miembros de la comunidad universitaria se sienten libres para comunicarse con cualquiera a la hora de plantear algún tema o problema, independientemente de su estatus y jerarquía.

Total Desacuerdo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Total acuerdo

28. En esta Universidad se tiende a cooperar más que a competir con otros grupos de trabajo.

Total Desacuerdo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Total acuerdo

29. Existe cierta incomprensión y falta de comunicación entre los miembros de distintos grupos de trabajo.

Total Desacuerdo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Total acuerdo

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

30. Entre los miembros de esta Universidad existen fuertes relaciones sociales y amistades que van más allá del campo profesional.

Total Desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total acuerdo

31. Las relaciones entre el personal de administración y servicios y el docente-investigador no son buenas.

Total Desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total acuerdo

32. Los miembros de esta Universidad comparten recursos e información con otras personas o grupos de trabajo solamente cuando persiguen beneficios individuales.

Total Desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total acuerdo

33. En esta Universidad se respira un ambiente de relaciones personales muy fluidas entre los miembros de los diferentes centros, departamentos y servicios centrales.

Total Desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total acuerdo

34. A medida que transcurre el proceso de consolidación de la Universidad se está incrementando la competitividad y la individualidad entre los miembros de su comunidad.

Total Desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total acuerdo

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

35. Existe gran actividad y dinamismo en los miembros que ocupan cargos de responsabilidad en los diferentes departamentos, centros y rectorado.

Total Desacuerdo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Total acuerdo

36. En esta Universidad sólo una minoría tiende a desarrollar su trabajo con criterios de excelencia procurando realizar sus tareas de la mejor forma posible.

Total Desacuerdo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Total acuerdo

37. Los miembros de esta Universidad centran sus esfuerzos en su trabajo o carrera universitaria en detrimento de otros aspectos personales y familiares.

Total Desacuerdo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Total acuerdo

38. Las características del actual proceso administrativo de esta Universidad (la burocracia) retrasa la puesta en práctica de los acuerdos y acciones adoptados por sus diferentes órganos de gobierno.

Total Desacuerdo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Total acuerdo

39. La excesiva carga de trabajo hace que los miembros de esta Universidad estén sometidos a importantes niveles de estrés.

Total Desacuerdo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Total acuerdo

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

40. El esfuerzo de dotación de medios materiales de trabajo (despachos, ordenadores, etc.) no se corresponde con un adecuado aprovechamiento de los mismos.

Total Desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total acuerdo

41. En esta Universidad, el tratamiento y gestión de los problemas así como el proceso de toma de decisiones puede ser calificado como ágil (no valorar en este ítem los aspectos de gestión administrativa posteriores a todo acuerdo o decisión).

Total Desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total acuerdo

42. El comportamiento de una mayoría de los miembros de esta Universidad se caracteriza por su falta de preocupación y por dedicar a su actividad el menor esfuerzo posible.

Total Desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total acuerdo

43. Existe cierto grado de despreocupación de los cargos académicos y administrativos intermedios de esta Universidad al no asumir sus verdaderas responsabilidades.

Total Desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total acuerdo

44. Los universitarios son reacios a asumir cargos de responsabilidad dentro del organigrama funcional de la Universidad y a participar de forma activa en comisiones de trabajo.

Total Desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total acuerdo

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

45. Esta Universidad es más vanguardista, innovadora, progresista y rompedora de esquemas que otras.

Total Desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total acuerdo

46. La gestión de los temas operativos, los problemas a corto plazo, en definitiva el día a día está impidiendo que esta Universidad aborde con garantías su desarrollo futuro.

Total Desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total acuerdo

47. En esta Universidad se fomenta la creatividad, las nuevas ideas, nuevas maneras de hacer las cosas.

Total Desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total acuerdo

48. Una gran mayoría de los miembros de la comunidad universitaria no se preocupa por su reciclaje, estando muchos de ellos anquilosados en el pasado.

Total Desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total acuerdo

49. En esta Universidad el pasado cuenta poco, las decisiones son adoptadas tomando en consideración las perspectivas de futuro.

Total Desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total acuerdo

50. A muchos miembros de la comunidad universitaria les gustaría ver hacer las cosas de la forma en que ellos acostumbraban a hacerlas.

Total Desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total acuerdo

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

51. En esta Universidad los ritos y ceremonias tales como los actos de apertura de curso están poco consolidados y es algo que la comunidad universitaria no vive profundamente.

Total Desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total acuerdo

52. En esta Universidad existen fuerzas internas inmovilistas que se resisten a los cambios que se proponen impidiendo su desarrollo futuro.

Total Desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total acuerdo

53. En la actualidad la Universidad está inmersa en un proceso de profundo cambio.

Total Desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total acuerdo

54. Los miembros de la comunidad universitaria tienen una concepción policrónica del tiempo, realizando en períodos concretos actividades de naturaleza muy diversa.

Total Desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total acuerdo

55. Para la realización del trabajo se utiliza el despacho individual antes que zonas diáfanas compartidas por varios miembros de la comunidad universitaria.

Total Desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total acuerdo

56. Probablemente seguiría trabajando en la Universidad incluso si no necesitara el dinero para vivir.

Total Desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total acuerdo

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

57. En general, los miembros de esta Universidad trabajan para conseguir un objetivo común.

Total Desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total acuerdo

58. Estoy orgulloso de ser miembro de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.

Total Desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total acuerdo

59. La imagen que tiene en la actualidad la Universidad en la sociedad me representa bien.

Total Desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total acuerdo

60. Con frecuencia al presentarme suelo decir alguna de estas frases, «Trabajo en la Universidad de Las Palmas», «Pertenezco a la Universidad de Las Palmas»,...

Total Desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total acuerdo

61. Trato de tomar las decisiones en mi trabajo teniendo en cuenta las repercusiones que tienen mis acciones para la Universidad.

Total Desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total acuerdo

62. Nosotros, los de esta Universidad, tenemos rasgos diferenciadores importantes de los de otras universidades.

Total Desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total acuerdo

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

63. Estoy contento de haber decidido trabajar en esta Universidad y no en otras.

Total Desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total acuerdo

64. Generalmente a mis amigos les describo la Universidad como una gran organización donde da gusto trabajar.

Total Desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total acuerdo

65. En general, siento los problemas actuales de mi Universidad como mis propios problemas.

Total Desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total acuerdo

66. Estoy dispuesto a desarrollar un gran esfuerzo, incluso por encima del esperado, con el fin de que la Universidad alcance el éxito deseado.

Total Desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total acuerdo

67. Me molesto cuando oigo críticas destructivas hacia la Universidad realizadas por personas ajenas a la misma.

Total Desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total acuerdo

68. Siento una sensación entrañable hacia la Universidad como lugar de trabajo.

Total Desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total acuerdo

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

69. Estaría dispuesto a pasar el resto de mi vida profesional en la Universidad.

Total Desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total acuerdo

70. Siento que la Universidad se preocupa por mí y por mis problemas.

Total Desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total acuerdo

71. Tengo muchas cosas en común con otros miembros de la comunidad universitaria.

Total Desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total acuerdo

72. Me resulta difícil estar de acuerdo con las políticas de la Universidad sobre temas importantes que me afectan directamente.

Total Desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total acuerdo

73. Mi relación con la Universidad representa sólo una pequeña faceta de lo que realmente es mi vida.

Total Desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total acuerdo

74. Me gusta hablar a otras personas de los proyectos que se están desarrollando en la Universidad.

Total Desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total acuerdo

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

75. Considero que mis valores y los valores de mi Universidad son muy similares.

Total Desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total acuerdo

76. Siento muy poca lealtad hacia la Universidad.

Total Desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total acuerdo

77. Defino a la Universidad como una gran familia en la que la mayoría de sus miembros tienen un sentido de pertenencia.

Total Desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total acuerdo

78. Me resulta relativamente fácil identificarme con la Universidad.

Total Desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total acuerdo

79. Realmente me preocupa el desarrollo futuro de la Universidad.

Total Desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total acuerdo

80. Antigüedad en la Universidad:_____ Años

81. Edad:_____ Años

82. Facultad/Escuela en la que desarrolla su actividad:

_____

83. Categoría profesional:_____

84. Departamento al que está adscrito:_____

85. Cargo que desempeña:_____

86. Dedicación:_____

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

ANEXO 11

SUGERENCIAS PARA LA PRESENTACIÓN DEL ENCUESTADOR

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Buenos días/tardes, pertenezco a un equipo de investigación del Departamento de Economía y Dirección de Empresas de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.

Estamos realizando una encuesta entre los profesores y PAS de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria con el fin de identificar la cultura de esta Universidad, la forma en que hacemos las cosas aquí.

Le agradeceríamos que nos prestase unos minutos de su atención y que cumplimentase el siguiente cuestionario, lo que nos permitirá conocer sus pareceres y opiniones sobre los temas que se abordan en el mismo.

Deseamos manifestarle de antemano que la información que Vd. nos facilite será utilizada con absoluta reserva y exclusivamente para los fines específicos de la presente investigación, garantizándole su total anonimato.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

ANEXO 12

CARTA DE ACREDITACIÓN DEL ENCUESTADOR

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Universidad de Las Palmas de Gran Canaria
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y
DIRECCIÓN DE EMPRESAS
SAULO TORÓN, 4
TAFIRA BAJA
35017 LAS PALMAS DE GRAN CANARIA

Estimado Sr.:

Como director del Departamento de Economía y Dirección de Empresas de la ULPGC y director del proyecto de tesis doctoral «La cultura organizativa: estudio del caso de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria», ruego su colaboración para cumplimentar el presente cuestionario, garantizando la total confidencialidad de la información por usted aportada, cuya explotación se realizará a nivel agregado y con los únicos fines perseguidos en la investigación.

Agradeciéndole de nuevo su desinteresada colaboración, le saluda atentamente,

Juan Manuel García Falcón
Director del Departamento de Economía y
Dirección de Empresas de la ULPGC

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

ANEXO 13

FICHA DE CONTROL DEL ENCUESTADOR

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

NÚMERO DE CUESTIONARIO | | | |

DATOS DEL ENTREVISTADO:

Nombre: _____

Tlfn.: _____

DATOS DE LA ENTREVISTA:

Nombre del entrevistador: _____

_____

Fecha de realización: / /1992

Duración: _____ min.

CONTROLES:

Telefónico: _____

Observaciones: _____

_____

_____

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

ANEXO 14

CODIFICACIONES REALIZADAS EN EL CID

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

CÓDIGO	ANTIGÜEDAD (V80)
1	1 - 3
2	4 - 7
3	8 - 11
4	12 - 15
5	16 - 45

CÓDIGO	EDAD (V81)
1	23 - 26
2	27 - 30
3	31 - 34
4	35 - 38
5	39 - 42
6	43 - 46
7	47 - 50
8	51 - 70

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

CÓDIGO	FACULTAD/ ESCUELA (V82)
1	ARQUITECTURA
2	CIENCIAS DEL MAR
3	DERECHO
4	EDUCACIÓN FÍSICA
5	EMPRESARIALES (ESC.)
6	EMPRESARIALES (FAC.)
7	FILOLOGÍA
8	GEOGRAFÍA E HISTORIA
9	INFORMÁTICA
10	INGENIERÍA SUP. DE TELECOMUNICACIONES
11	INGENIERÍA SUP. INDUSTRIAL
12	INGENIERÍA DE OBRAS PÚBLICAS
13	INGENIERÍA TÉCNICA INDUSTRIAL
14	INGENIERÍA TÉC. DE TELECOMUNICACIONES
15	INGENIERÍA TÉCNICA NAVAL
16	MAGISTERIO
17	MEDICINA
18	TRADUCTORES E INTÉRPRETES
19	VETERINARIA
20	RECTORADO
21	INSTITUTO CANARIO DE LA EDUCACIÓN
22	DELEGACIÓN DE TENERIFE

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

CÓDIGO	CATEGORÍA PROFESIONAL (V83)
1	CATEDRÁTICO
2	TITULAR DE UNIVERSIDAD CATEDRÁTICO DE ESCUELA UNIVERSITARIA
3	TITULAR DE ESCUELA UNIVERSITARIA
4	INTERINO DE FACULTAD
5	INTERINO DE ESCUELA UNIVERSITARIA
6	PROFESORES SIN CONSOLIDAR
7	PERSONAL ADMÓN. ALTAMENTE CUALIFICADO
8	PERSONAL ADMÓN. CUALIFICADO
9	PERSONAL ADMÓN. POCO CUALIFICADO
10	ESPECIALISTAS DE LABORATORIO
11	PERSONAL DE LABORATORIO
12	PERSONAL OPERATIVO

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

CÓDIGO	DEPARTAMENTO (V84)
1	ARTE, CIUDAD Y TERRITORIO
2	BIOLOGÍA
3	CARTOGRAFÍA Y EXPRESIÓN GRÁFICA DE LA INGENIERÍA
4	CIENCIAS CLÍNICAS
5	CIENCIAS HISTÓRICAS
6	CIENCIAS JURÍDICAS
7	CONSTRUCCIÓN ARQUITECTÓNICA
8	DIDÁCTICAS ESPECIALES
9	ECONOMÍA APLICADA
10	ECONOMÍA FINANCIERA Y CONTABILIDAD
11	ECONOMÍA Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS
12	EDUCACIÓN
13	EDUCACIÓN FÍSICA
14	ELECTRÓNICA Y TELECOMUNICACIÓN
15	ENDOCRINOLOGÍA CELULAR Y MOLECULAR
16	EXPRESIÓN GRÁFICA Y PROYECTACIÓN ARQUITECTÓNICA
17	FILOLOGÍA ESPAÑOLA, CLÁSICA Y ÁRABE
18	FILOLOGÍA MODERNA
19	FÍSICA
20	INFORMÁTICA Y SISTEMAS
21	INGENIERÍA CIVIL
22	INGENIERÍA DE PROCESOS
23	INGENIERÍA ELECTRÓNICA
24	INGENIERÍA MECÁNICA
25	MATEMÁTICAS
26	MORFOLOGÍA
27	PATOLOGÍA ANIMAL, PRODUCCIÓN ANIMAL Y TEC. ALIMENTOS
28	PSICOLOGÍA Y SOCIOLOGÍA
29	QUÍMICA
30	SERVICIOS CENTRALES
31	ADMINISTRACIÓN DE CENTROS
32	SERVICIO DE DEPORTES
33	BIBLIOTECA

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

CÓDIGO	CARGO (V85)
1	RECTOR
2	VICERRECTOR
3	DECANO
4	VICEDECANO
5	DIRECTOR DE ESCUELA
6	SUBDIRECTOR DE ESCUELA
7	JEFE (DOCENTE)
8	DIRECTOR DE DEPARTAMENTO
9	SECRETARIO DE DEPARTAMENTO
10	GERENTE
11	JEFE (PAS)
12	SIN CARGO

CÓDIGO	DEDICACIÓN (V86)
1	PARCIAL
2	COMPLETA

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

ANEXO 15

ANÁLISIS FACTORIAL REALIZADO SOBRE EL CIO

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

--- ANÁLISIS FACTORIAL----

-- CUESTIONARIO CIO --

Análisis Número 1: Reemplazamiento de los valores *missing* por la media.

Extracción 1 para Análisis 1- Análisis de componentes principales.

Estadísticos iniciales:

Variable	Comunalidad		Factor	Eigenvalue	% Var.	% Acum.
V56	1,00000	*	1	7,85528	32,7	32,7
V57	1,00000	*	2	1,78223	7,4	40,2
V58	1,00000	*	3	1,18110	4,9	45,1
V59	1,00000	*	4	1,03578	4,3	49,4
V60	1,00000	*	5	,91013	4,0	53,4
V61	1,00000	*	6	,95783	4,0	57,4
V62	1,00000	*	7	,87316	3,6	61,1
V63	1,00000	*	8	,82551	3,4	64,5
V64	1,00000	*	9	,81825	3,4	67,9
V65	1,00000	*	10	,75100	3,1	71,0
V66	1,00000	*	11	,71492	3,0	74,0
V67	1,00000	*	12	,68423	2,9	76,9
V68	1,00000	*	13	,67537	2,8	79,7
V69	1,00000	*	14	,62313	2,6	82,3
V70	1,00000	*	15	,55619	2,3	84,6
V71	1,00000	*	16	,53899	2,2	86,8
V72	1,00000	*	17	,49978	2,1	88,9
V73	1,00000	*	18	,47529	2,0	90,9
V74	1,00000	*	19	,46340	1,9	92,8
V75	1,00000	*	20	,40773	1,7	94,5
V76	1,00000	*	21	,37916	1,6	96,1
V77	1,00000	*	22	,34876	1,5	97,6
V78	1,00000	*	23	,30463	1,3	98,8
V79	1,00000	*	24	,27812	1,2	100,0

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

ANEXO 16

CLASIFICACIÓN DE LOS DOCUMENTOS ESCRITOS

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

CLASIFICACIÓN	NÚMERO ASIGNADO	FECHA
ACTA JUNTA DE GOBIERNO	1	JUN/84
	2	MAY/85
	3	NOV/85
	4	ENE/86
	5	DIC/86
	6	AGO/88
	7	SEP/83
	8	OCT/83
	9	MAY/89
	10	OCT/89
	11	JUN/91
	12	NOV/91
	13	ENE/92
REGLAMENTO DEL CONSEJO SOCIAL	14	JUL/88
ACTO APERTURA DE CURSO	15	OCT/87
	16	OCT/88
MEMORIA DE CURSO	17	OCT/89
	18	OCT/90
	19	OCT/91
	20	OCT/92
ESTATUTOS DE LA ULPGC	21	ABR/91
ESTADÍSTICA DE ALUMNOS MATRICULADOS	22	SEP/92
PROGRAMA DE GOBIERNO Y CONSIDERACIONES SOBRE LA ULPGC	23	———
DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DE LOS CENTROS DE LA ULPGC	24	SEP/91
PLAN DE ORGANIZACIÓN DOCENTE	25	SEP/91

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

CLASIFICACIÓN	NÚMERO ASIGNADO	FECHA
LISTADO DEL PERSONAL DE LA ULPGC	26	SEP/91
GUÍA PARA ESTUDIANTES	27	SEP/92
REVISTA PARANINFO	28	MAR/90
	29	JUL/90
	30	OCT/90
	31	DIC/90
BOLETÍN DE INFORMACIÓN UNIVERSITARIA	32	JUL/89
LA UNIVERSIDAD AL SERVICIO DE LA EMPRESA	33	SEP/91
DISCIPLINAS CIENTÍFICAS Y ESPECIALIDADES	34	JUN/89
CLASIFICACIÓN CIENTÍFICA DE UNESCO	35	—
APERTURA DE CURSO ACADÉMICO	36	SEP/92
DISCURSO DEL RECTOR	37	SEP/91
	38	SEP/92
ACTA DEL CONSEJO SOCIAL	39	MAY/85
	40	JUL/85
	41	SEP/85
	42	SEP/85
	43	OCT/85
	44	OCT/85
	45	NOV/85
	46	NOV/85
	47	DIC/85
	48	ENE/86
	49	ABR/86
	50	ABR/86

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

CLASIFICACIÓN	NÚMERO ASIGNADO	FECHA
ACTA DEL CONSEJO SOCIAL	51	JUL/86
	52	NOV/86
	53	NOV/86
	54	FEB/87
	55	MAR/87
	56	MAR/87
	57	ABR/87
	58	MAY/87
	59	JUL/87
	60	SEP/87
	61	NOV/87
	62	ENE/88
	63	ABR/88
	64	MAY/88
	65	JUN/88
	66	JUL/88
	67	JUL/88
	68	JUL/88
	69	OCT/88
	70	NOV/88
	71	FEB/88
	72	MAR/89
	73	MAR/89
	74	MAY/89
	75	JUL/89

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

CLASIFICACIÓN	NÚMERO ASIGNADO	FECHA
ACTA DEL CONSEJO SOCIAL	76	SEP/89
	77	SEP/89
	78	OCT/89
	79	FEB/90
	80	ABR/90
	81	JUN/90
	82	SEP/90
	83	NOV/90
	84	MAR/91
	85	MAY/91
	86	JUL/91
	87	SEP/91
	88	NOV/91
	89	ENE/92
	90	MAR/92
	91	MAY/92
CURSOS DE INVIERNO DE LA ULPGC	92	SEP/92
RELACIÓN DE TESIS LEÍDAS	93	SEP/90
	94	SEP/91
	95	SEP/92
ALUMNOS MATRICULADOS EN CURSOS DE DOCTORADO	96	MAR/93

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

ANEXO 17

TABULACIONES CRUZADAS DE LAS VARIABLES SIN SIGNIFICACIÓN EN RELACIÓN AL GRADO DE IDENTIFICACIÓN

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

EDAD V81-> / V88 IDENT.	CANTIDAD / % FILA / % COLUM / % TOTAL	23-26	27-30	31-34	35-38	39-42	43-46	47-50	51-70	TOTAL FILA
	BAJA	10	29	31	18	15	7	2	9	121
		8.3	24.0	25.6	14.9	12.4	5.8	1.7	7.4	27.6
		25.0	31.5	33.3	23.4	28.3	20.6	10.0	30.0	
		2.3	6.6	7.1	4.1	3.4	1.6	.5	2.1	
	MEDIA	18	39	33	30	20	19	9	9	177
		10.2	22.0	18.6	16.9	11.3	10.7	5.1	5.1	40.3
		45.0	42.4	35.5	39.0	37.7	55.9	45.0	30.0	
		4.1	8.9	7.5	6.8	4.6	4.3	2.1	2.1	
	ALTA	12	24	29	29	18	8	9	12	141
		8.5	17.0	20.6	20.6	12.8	5.7	6.4	8.5	32.1
		30.0	26.1	31.2	37.7	34.0	23.5	45.0	40.0	
		2.7	5.5	6.6	6.6	4.1	1.8	2.1	2.7	
	TOTAL	40	92	93	77	53				439
	COLUMNA	9.1	21.0	21.2	17.5	12.1				100.0

Chi-Square	D.F.	Significance	Min E.F.
13.37671	14	.4971	5.513

Número de observaciones *missing* = 0

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

CENTRO V82-> / V88 IDENT.	CANTIDAD / % FILA / % COLUM / % TOTAL	1.00	2.00	3.00	4.00	5.00	TOTAL FILA
	BAJA	15 11.0 42.9 3.2	7 5.1 28.0 1.5	7 5.1 31.8 1.5	4 2.9 28.6 .9	2 1.5 22.2 .4	136 29.4
	MEDIA	14 7.6 40.0 3.0	9 4.9 36.0 1.9	7 3.8 31.8 1.5	3 1.6 21.4 .6	6 3.3 66.7 1.3	184 39.8
	ALTA	6 4.2 17.1 1.3	9 6.3 36.0 1.9	8 5.6 36.4 1.7	7 4.9 50.0 1.5	1 .7 11.1 .2	142 30.7
(Continúa)	TOTAL COLUMNA	35 7.6	25 5.4	22 4.8	14 3.0	9 1.9	462 100.0

CENTRO V82-> / V88 IDENT.	CANTIDAD / % FILA / % COLUM / % TOTAL	6.00	7.00	8.00	9.00	10.00	TOTAL FILA
	BAJA	15 11.0 28.3 3.2	6 4.4 31.6 1.3	6 4.4 31.6 1.3	6 4.4 21.4 1.3	2 1.5 50.0 .4	136 29.4
	MEDIA	20 10.9 37.7 4.3	6 3.3 31.6 1.3	8 4.3 42.1 1.7	16 8.7 57.1 3.5	1 .5 25.0 .2	184 39.8
	ALTA	18 12.7 34.0 3.9	7 4.9 36.8 1.5	5 3.5 26.3 1.1	6 4.2 21.4 1.3	1 .7 25.0 .2	142 30.7
(Continúa)	TOTAL COLUMNA	53 11.5	19 4.1	19 4.1	28 6.1	4 .9	462 100.0

CENTROS:

1: Arquitectura
2: Ciencias del Mar
3: Derecho
4: Educación Física
5: Empresariales (Esc.)
6: Empresariales (Fac.)
7: Filología
8: Geografía e Historia
9: Informática
10: Ingeniería Sup. de Telecomunicaciones

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

CENTRO V82-> / V88 IDENT.	CANTIDAD / % FILA / % COLUM / % TOTAL	11.00	12.0	13.00	14.00	15.00	TOTAL FILA
	BAJA	18 13.2 35.3 3.9	2 1.5 40.0 .4	1 .7 10.0 .2	1 .7 5.9 .2		136 29.4
	MEDIA	14 7.6 27.5 3.0	3 1.6 60.0 .6	4 2.2 40.0 .9	7 3.8 41.2 1.5	1 .5 100.0 .2	184 39.8
	ALTA	19 13.4 37.3 4.1		5 3.5 50.0 1.1	9 6.3 52.9 1.9		142 30.7
(Continúa)	TOTAL COLUMNA	51 11.0	5 1.1	10 2.2	17 3.7	1 .2	462 100.0

CENTRO V82-> / V88 IDENT.	CANTIDAD / % FILA / % COLUM / % TOTAL	16.00	17.00	18.00	19.00	20.00	TOTAL FILA
	BAJA	10 7.4 35.7 2.2	14 10.3 27.5 3.0	3 2.2 27.3 .6	2 1.5 9.1 .4	11 8.1 35.5 2.4	136 29.4
	MEDIA	13 7.1 46.4 2.8	21 11.4 41.2 4.5	5 2.7 45.5 1.1	14 7.6 63.6 3.0	10 5.4 32.3 2.2	184 39.8
	ALTA	5 3.5 17.9 1.1	16 11.3 31.4 3.5	3 2.1 27.3 .6	6 4.2 27.3 1.3	10 7.0 32.3 2.2	142 30.7
(Continúa)	TOTAL COLUMNA	28 6.1	51 11.0	11 2.4	22 4.8	31 6.7	462 100.0

CENTROS:

11: Ingeniría Sup. Industrial
12: Ingeniería de Obras Públicas
13: Ingeniería Técnica Industrial
14: Ingeniería Técnica de Telecomunicaciones
15: Ingeniería Técnica Naval
16: Magisterio
17: Medicina
18: Traductores e Intérpretes
19: Veterinarias
20: Rectorado

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

CENTRO V82-> / V88 IDENT.	CANTIDAD / % FILA / % COLUM / % TOTAL	21.00	22.00	TOTAL FILA
	BAJA	4 2.9 80.0 .9		136 29.4
	MEDIA	1 .5 20.0 .2	1 .5 50.0 .2	184 39.8
	ALTA		1 .7 50.0 .2	142 30.7
	TOTAL COLUMNA	5 1.1	2 .4	462 100.0

Chi-Square	D.F.	Significance	Min E.F.
48.66622	42	.2224	.294

Número de observaciones missing = 0

CENTRO:

21: Instituto Canario de la Educación

21: Delegación de Tenerife

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

DPTO. V84-> V88 IDENT.	CANTIDAD / % FILA / % COLUM / % TOTAL	1.00	2.00	3.00	4.00	5.00	TOTAL FILA
	BAJA	3 2.3 27.3 .7	3 2.3 30.0 .7	2 1.5 22.2 .4	8 6.1 24.2 1.7		132 28.8
	MEDIA	4 2.2 36.4 .9	2 1.1 20.0 .4	6 3.2 66.7 1.3	16 8.6 48.5 3.5	6 3.2 75.0 1.3	185 40.4
	ALTA	4 2.8 36.4 .9	5 3.5 50.0 1.1	1 .7 11.1 .2	9 6.4 27.3 2.0	2 1.4 25.0 .4	141 30.8
(Continúa)	TOTAL COLUMNA	11 2.4	10 2.2	9 2.0	33 7.2	8 1.7	458 100.0

DPTO. V84-> V88 IDENT.	CANTIDAD / % FILA / % COLUM / % TOTAL	6.00	7.00	8.00	9.00	10.00	TOTAL FILA
	BAJA	6 4.5 24.0 1.3	3 2.3 33.3 .7	5 3.8 41.7 1.1	6 4.5 33.3 1.3	4 3.0 30.8 .9	132 28.8
	MEDIA	11 5.9 44.0 2.4	3 1.6 33.3 .7	4 2.2 33.3 .9	7 3.8 38.9 1.5	3 1.6 23.1 .7	185 40.4
	ALTA	8 5.7 32.0 1.7	3 2.1 33.3 .7	3 2.1 25.0 .7	5 3.5 27.8 1.1	6 4.3 46.2 1.3	141 30.8
(Continúa)	TOTAL COLUMNA	25 5.5	9 2.0	12 2.6	18 3.9	13 2.8	458 100.0

DEPARTAMENTOS:

1: Arte, Ciudad y Territorio
2: Biología
3: Cartografía y Expresión Gráfica de la Ingeniería
4: Ciencias Clínicas
5: Ciencias Históricas:
6: Ciencias Jurídicas
7: Construcción Arquitectónica
8: Didácticas Especiales
9: Economía Aplicada
10: Economía Financiera y Contabilidad

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

DPTO. V84-> V88 IDENT.	CANTIDAD / % FILA / % COLUM / % TOTAL	11.00	12.00	13.00	14.00	15.00	TOTAL FILA
	BAJA	3	3	2	1	1	132
		2.3	2.3	1.5	.8	.8	28.8
		14.3	60.0	16.7	7.7	20.0	
		.7	.7	.4	.2	.2	
	MEDIA	11	2	6	8	1	185
		5.9	1.1	3.2	4.3	.5	40.4
		52.4	40.0	50.0	61.5	20.0	
		2.4	.4	1.3	1.7	.2	
	ALTA	7		4	4	3	141
		5.0		2.8	2.8	2.1	30.8
		33.3		33.3	30.8	60.0	
		1.5		.9	.9	.7	
	TOTAL	21	5	12	13	5	458
(Continúa)	COLUMNA	4.6	1.1	2.6	2.8	1.1	100.0

DPTO. V84-> V88 IDENT.	CANTIDAD / % FILA / % COLUM / % TOTAL	16.00	17.00	18.00	19.00	20.00	TOTAL FILA
	BAJA	8	5	5	4	4	132
		6.1	3.8	3.8	3.0	3.0	28.8
		61.5	31.3	35.7	26.7	16.0	
		1.7	1.1	1.1	.9	.9	
	MEDIA	5	6	4	6	13	185
		2.7	3.2	2.2	3.2	7.0	40.4
		38.5	37.5	28.6	40.0	52.0	
		1.1	1.3	.9	1.3	2.8	
	ALTA		5	5	5	8	141
			3.5	3.5	3.5	5.7	30.8
			31.3	35.7	33.3	32.0	
			1.1	1.1	1.1	1.7	
	TOTAL	13	16	14	15	25	458
(Continúa)	COLUMNA	2.8	3.5	3.1	3.3	5.5	100.0

DEPARTAMENTOS:

11: Economía y Dirección de Empresas
12: Educación
13: Educación Física
14: Electrónica y Telecomunicaciones
15: Endocrinología Celular y Molecular
16: Expresión Gráfica y Proyectación Arquitectónica
17: Filología Española, Clásica y Árabe
18: Filología Moderna
19: Física
20: Informática y Sistemas

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

DPTO. V84-> V88 IDENT.	CANTIDAD / % FILA / % COLUM / % TOTAL	21.00	22.00	23.00	24.00	25.00	TOTAL FILA
	BAJA	6	2	2	3	1	132
		4.5	1.5	1.5	2.3	.8	28.8
		60.0	25.0	28.6	33.3	9.1	
		1.3	.4	.4	.7	.2	
	MEDIA	2	1	3	3	7	185
		1.1	.5	1.6	1.6	3.8	40.4
		20.0	12.5	42.9	33.3	63.6	
		.4	.2	.7	.7	1.5	
	ALTA	2	5	2	3	3	141
		1.4	3.5	1.4	2.1	2.1	30.8
		20.0	62.5	28.6	33.3	27.3	
		.4	1.1	.4	.7	.7	
	TOTAL	10	8	7	9	11	458
(Continúa)	COLUMNA	2.2	1.7	1.5	2.0	2.4	100.0

DPTO. V84-> V88 IDENT.	CANTIDAD / % FILA / % COLUM / % FILA	26.00	27.00	28.00	29.00	30.00	TOTAL FILA
	BAJA	3	1	2	4	11	132
		2.3	.8	1.5	3.0	8.3	28.8
		30.0	8.3	66.7	40.0	32.4	
		.7	.2	.4	.9	2.4	
	MEDIA	3	8	1	3	12	185
		1.6	4.3	.5	1.6	6.5	40.4
		30.0	66.7	33.3	30.0	35.3	
		.7	1.7	.2	.7	2.6	
	ALTA	4	3		3	11	141
		2.8	2.1		2.1	7.8	30.8
		40.0	25.0		30.0	32.4	
		.9	.7		.7	2.4	
	TOTAL	10	12	3	10	34	458
(Continúa)	COLUMNA	2.2	2.6	.7	2.2	7.4	100.0

DEPARTAMENTOS:

21: Ingeniería Civil
22: Ingeniería de Procesos
23: Ingeniería Electrónica
24: Ingeniería Mecánica
25: Matemáticas
26: Morfología
27: Patología Animal, Producción Animal y Tecnología de Alimentos
28: Psicología y Sociología
29: Química
30: Servicios Centrales

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

DPTOS. V84-> / V88 IDENT.	CANTIDAD / % FILA / % COLUM / % TOTAL	31.00	32.00	33.00	TOTAL FILA
	BAJA	15 11.4 36.6 3.3	2 1.5 33.3 .4	4 3.0 40.0 .9	132 28.8
	MEDIA	13 7.0 31.7 2.8	1 .5 16.7 .2	4 2.2 40.0 .9	185 40.4
	ALTA	13 9.2 31.7 2.8	3 2.1 50.0 .7	2 1.4 20.0 .4	141 30.8
	TOTAL COLUMNA	41 9.0	6 1.3	10 2.2	458 100.0

Chi-Square	D.F.	Significance	Min E.F.
62.78282	64	.5196	.865

Number of Missing Observations = 0

DEPARTAMENTOS:

31: Administración de Centros
32: Servicio de Deportes
33: Biblioteca

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

DEDICACIÓN V86-> / V88 IDENT.	CANTIDAD / % FILA / % COLUM. / % TOTAL	COMPLETA	PARCIAL	TOTAL FILA
MUY BAJA		111	24	135
		82.2	17.8	29.2
		28.8	31.2	
		24.0	5.2	
BAJA		36	6	42
		85.7	14.3	9.1
		9.4	7.8	
		7.8	1.3	
MEDIA		79	23	102
		77.5	22.5	22.1
		20.5	29.9	
		17.1	5.0	
ALTA		36	5	41
		87.8	12.2	8.9
		9.4	6.5	
		7.8	1.1	
MUY ALTA		123	19	142
		86.6	13.4	30.7
		31.9	24.7	
		26.6	4.1	
Columna Total		385	77	462
		83.3	16.7	100.0

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

ANEXO 18

FRECUENCIAS DE LAS PUNTUACIONES

DE LAS VARIABLES DEL CIO

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

- - - V 5 6 - - -

Valor	Frecuencia	%	% Válido	% Acumul.
1.00	34	7.3	7.4	7.4
2.00	13	2.8	2.8	10.2
3.00	12	2.6	2.6	12.8
4.00	28	6.0	6.1	18.8
5.00	51	11.0	11.0	29.9
6.00	64	13.8	13.9	43.7
7.00	61	13.1	13.2	56.9
8.00	80	17.2	17.3	74.2
9.00	119	25.6	25.8	100.0
.	2	.4	MISSING	
TOTAL	464	100.0	100.0	

Casos válidos 462 Casos *missing* 2

- - - V 5 7 - - -

Valor	Frecuencia	%	% Válido	% Acumul.
.00	4	.9	.9	.9
1.00	33	7.1	7.1	8.0
2.00	23	5.0	5.0	12.9
3.00	44	9.5	9.5	22.4
4.00	72	15.5	15.5	37.9
5.00	94	20.3	20.3	58.2
6.00	94	20.3	20.3	78.4
7.00	48	10.3	10.3	88.8
8.00	32	6.9	6.9	95.7
9.00	20	4.3	4.3	100.0
TOTAL	464	100.0	100.0	

Casos válidos 464 Casos *missing* 0

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

- - - V 5 8 - - -

Valor	Frecuencia	%	% Válido	% Acumul.
.00	4	.9	.9	.9
1.00	10	2.2	2.2	3.0
2.00	4	.9	.9	3.9
3.00	4	.9	.9	4.7
4.00	7	1.5	1.5	6.3
5.00	70	15.1	15.1	21.3
6.00	73	15.7	15.7	37.1
7.00	72	15.5	15.5	52.6
8.00	76	16.4	16.4	69.0
9.00	144	31.0	31.0	100.0
TOTAL	464	100.0	100.0	

Casos válidos 464 Casos *missing* 0

- - - V 5 9 - - -

Valor	Frecuencia	%	% Válido	% Acumul.
.00	5	1.1	1.1	1.1
1.00	16	3.4	3.4	4.5
2.00	9	1.9	1.9	6.5
3.00	16	3.4	3.4	9.9
4.00	52	11.2	11.2	21.1
5.00	110	23.7	23.7	44.8
6.00	108	23.3	23.3	68.1
7.00	69	14.9	14.9	83.0
8.00	53	11.4	11.4	94.4
9.00	26	5.6	5.6	100.0
TOTAL	464	100.0	100.0	

Casos válidos 464 Casos *missing* 0

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

- - - V 6 0 - - -

Valor	Frecuencia	%	% Válido	% Acumul.
.00	2	.4	.4	.4
1.00	67	14.4	14.4	14.9
2.00	26	5.6	5.6	20.5
3.00	18	3.9	3.9	24.4
4.00	50	10.8	10.8	35.1
5.00	67	14.4	14.4	49.6
6.00	78	16.8	16.8	66.4
7.00	50	10.8	10.8	77.2
8.00	41	8.8	8.8	86.0
9.00	65	14.0	14.0	100.0
TOTAL	464	100.0	100.0	

Casos válidos 464 Casos *missing* 0

- - - V 6 1 - - -

Valor	Frecuencia	%	% Válido	% Acumul.
.00	5	1.1	1.1	1.1
1.00	9	1.9	1.9	3.0
2.00	8	1.7	1.7	4.7
3.00	7	1.5	1.5	6.3
4.00	18	3.9	3.9	10.1
5.00	52	11.2	11.2	21.3
6.00	125	26.9	26.9	48.3
7.00	76	16.4	16.4	64.7
8.00	78	16.8	16.8	81.5
9.00	86	18.5	18.5	100.0
TOTAL	464	100.0	100.0	

Casos válidos 464 Casos *missing* 0

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

- - - V 6 2 - - -

Valor	Frecuencia	%	% Válido	% Acumul.
.00	8	1.7	1.7	1.7
1.00	37	8.0	8.0	9.7
2.00	27	5.8	5.8	15.5
3.00	27	5.8	5.8	21.3
4.00	42	9.1	9.1	30.4
5.00	153	33.0	33.0	63.4
6.00	77	16.6	16.6	80.0
7.00	44	9.5	9.5	89.4
8.00	33	7.1	7.1	96.6
9.00	16	3.4	3.4	100.0
TOTAL	464	100.0	100.0	

Casos válidos 464 Casos *missing* 0

- - - V 6 3 - - -

Valor	Frecuencia	%	% Válido	% Acumul.
.00	6	1.3	1.3	1.3
1.00	19	4.1	4.1	5.4
2.00	8	1.7	1.7	7.1
3.00	12	2.6	2.6	9.7
4.00	19	4.1	4.1	13.8
5.00	153	33.0	33.0	46.8
6.00	62	13.4	13.4	60.1
7.00	65	14.0	14.0	74.1
8.00	57	12.3	12.3	86.4
9.00	63	13.6	13.6	100.0
TOTAL	464	100.0	100.0	

Casos válidos 464 Casos *missing* 0

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

- - - V 6 4 - - -

Valor	Frecuencia	%	% Válido	% Acumul.
.00	1	.2	.2	.2
1.00	26	5.6	5.6	5.8
2.00	33	7.1	7.1	12.9
3.00	29	6.3	6.3	19.2
4.00	45	9.7	9.7	28.9
5.00	91	19.6	19.6	48.5
6.00	96	20.7	20.7	69.2
7.00	62	13.4	13.4	82.5
8.00	47	10.1	10.1	92.7
9.00	34	7.3	7.3	100.0
TOTAL	464	100.0	100.0	

Casos válidos 464 Casos *missing* 0

- - - V 6 5 - - -

Valor	Frecuencia	%	% Válido	% Acumul.
1.00	10	2.2	2.2	2.2
2.00	12	2.6	2.6	4.7
3.00	19	4.1	4.1	8.8
4.00	32	6.9	6.9	15.7
5.00	68	14.7	14.7	30.4
6.00	123	26.5	26.5	56.9
7.00	81	17.5	17.5	74.4
8.00	69	14.9	14.9	89.2
9.00	50	10.8	10.8	100.0
TOTAL	464	100.0	100.0	

Casos válidos 464 Casos *missing* 0

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

- - - V 6 6 - - -

Valor	Frecuencia	%	% Válido	% Acumul.
.00	2	.4	.4	.4
1.00	6	1.3	1.3	1.7
2.00	2	.4	.4	2.2
3.00	6	1.3	1.3	3.4
4.00	16	3.4	3.4	6.9
5.00	46	9.9	9.9	16.8
6.00	125	26.9	26.9	43.8
7.00	101	21.8	21.8	65.5
8.00	73	15.7	15.7	81.3
9.00	87	18.8	18.8	100.0
TOTAL	464	100.0	100.0	

Casos válidos 464 Casos *missing* 0

- - - V 6 7 - - -

Valor	Frecuencia	%	% Válido	% Acumul.
.00	2	.4	.4	.4
1.00	9	1.9	1.9	2.4
2.00	5	1.1	1.1	3.4
3.00	12	2.6	2.6	6.0
4.00	21	4.5	4.5	10.6
5.00	43	9.3	9.3	19.8
6.00	74	15.9	15.9	35.8
7.00	88	19.0	19.0	54.7
8.00	80	17.2	17.2	72.0
9.00	130	28.0	28.0	100.0
TOTAL	464	100.0	100.0	

Casos válidos 464 Casos *missing* 0

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

- - - V 6 8 - - -

Valor	Frecuencia	%	% Válido	% Acumul.
.00	5	1.1	1.1	1.1
1.00	6	1.3	1.3	2.4
2.00	7	1.5	1.5	3.9
3.00	8	1.7	1.7	5.6
4.00	16	3.4	3.4	9.1
5.00	67	14.4	14.4	23.5
6.00	121	26.1	26.1	49.6
7.00	75	16.2	16.2	65.7
8.00	83	17.9	17.9	83.6
9.00	76	16.4	16.4	100.0
TOTAL	464	100.0	100.0	

Casos válidos 464 Casos *missing* 0

- - - V 6 9 - - -

Valor	Frecuencia	%	% Válido	% Acumul.
.00	1	.2	.2	.2
1.00	13	2.8	2.8	3.0
2.00	6	1.3	1.3	4.3
3.00	7	1.5	1.5	5.8
4.00	15	3.2	3.2	9.1
5.00	67	14.4	14.4	23.5
6.00	69	14.9	14.9	38.4
7.00	61	13.1	13.1	51.5
8.00	79	17.0	17.0	68.5
9.00	146	31.5	31.5	100.0
TOTAL	464	100.0	100.0	

Casos válidos 464 Casos *missing* 0

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

- - - V 7 0 - - -

Valor	Frecuencia	%	% Válido	% Acumul.
.00	1	.2	.2	.2
1.00	68	14.7	14.7	14.9
2.00	36	7.8	7.8	22.6
3.00	45	9.7	9.7	32.3
4.00	75	16.2	16.2	48.5
5.00	110	23.7	23.7	72.2
6.00	59	12.7	12.7	84.9
7.00	34	7.3	7.3	92.2
8.00	16	3.4	3.4	95.7
9.00	20	4.3	4.3	100.0
TOTAL	464	100.0	100.0	

Casos válidos 464 Casos *missing* 0

- - - V 7 1 - - -

Valor	Frecuencia	%	% Válido	% Acumul.
.00	5	1.1	1.1	1.1
1.00	8	1.7	1.7	2.8
2.00	11	2.4	2.4	5.2
3.00	12	2.6	2.6	7.8
4.00	19	4.1	4.1	11.9
5.00	61	13.1	13.1	25.0
6.00	128	27.6	27.6	52.6
7.00	107	23.1	23.1	75.6
8.00	70	15.1	15.1	90.7
9.00	43	9.3	9.3	100.0
TOTAL	464	100.0	100.0	

Casos válidos 464 Casos *missing* 0

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

- - - V 7 2 - - -

Valor	Frecuencia	%	% Válido	% Acumul.
.00	10	2.2	2.2	2.2
1.00	34	7.3	7.3	9.5
2.00	34	7.3	7.3	16.8
3.00	40	8.6	8.6	25.4
4.00	94	20.3	20.3	45.7
5.00	113	24.4	24.4	70.0
6.00	72	15.5	15.5	85.6
7.00	30	6.5	6.5	92.0
8.00	22	4.7	4.7	96.8
9.00	15	3.2	3.2	100.0
TOTAL	464	100.0	100.0	

Casos válidos 464 Casos *missing* 0

- - - V 7 3 - - -

Valor	Frecuencia	%	% Válido	% Acumul.
.00	2	.4	.4	.4
1.00	24	5.2	5.2	5.6
2.00	24	5.2	5.2	10.8
3.00	24	5.2	5.2	15.9
4.00	76	16.4	16.4	32.3
5.00	49	10.6	10.6	42.9
6.00	105	22.6	22.6	65.5
7.00	73	15.7	15.7	81.3
8.00	50	10.8	10.8	92.0
9.00	37	8.0	8.0	100.0
TOTAL	464	100.0	100.0	

Casos válidos 464 Casos *missing* 0

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

- - - V 7 4 - - -

Valor	Frecuencia	%	% Válido	% Acumul.
.00	9	1.9	1.9	1.9
1.00	8	1.7	1.7	3.7
2.00	6	1.3	1.3	5.0
3.00	9	1.9	1.9	6.9
4.00	30	6.5	6.5	13.4
5.00	88	19.0	19.0	32.3
6.00	124	26.7	26.7	59.1
7.00	86	18.5	18.5	77.6
8.00	64	13.8	13.8	91.4
9.00	40	8.6	8.6	100.0
TOTAL	464	100.0	100.0	

Casos válidos 464 Casos *missing* 0

- - - V 7 5 - - -

Valor	Frecuencia	%	% Válido	% Acumul.
.00	13	2.8	2.8	2.8
1.00	27	5.8	5.8	8.6
2.00	19	4.1	4.1	12.7
3.00	26	5.6	5.6	18.3
4.00	43	9.3	9.3	27.6
5.00	155	33.4	33.4	61.0
6.00	90	19.4	19.4	80.4
7.00	57	12.3	12.3	92.7
8.00	22	4.7	4.7	97.4
9.00	12	2.6	2.6	100.0
TOTAL	464	100.0	100.0	

Casos válidos 464 Casos *missing* 0

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

- - - V 7 6 - - -

Valor	Frecuencia	%	% Válido	% Acumul.
.00	6	1.3	1.3	1.3
1.00	6	1.3	1.3	2.6
2.00	2	.4	.4	3.0
3.00	11	2.4	2.4	5.4
4.00	9	1.9	1.9	7.3
5.00	39	8.4	8.4	15.7
6.00	67	14.4	14.4	30.2
7.00	54	11.6	11.6	41.8
8.00	87	18.8	18.8	60.6
9.00	183	39.4	39.4	100.0
TOTAL	464	100.0	100.0	

Casos válidos 464 Casos *missing* 0

- - - V 7 7 - - -

Valor	Frecuencia	%	% Válido	% Acumul.
.00	7	1.5	1.5	1.5
1.00	28	6.0	6.0	7.5
2.00	31	6.7	6.7	14.2
3.00	32	6.9	6.9	21.1
4.00	54	11.6	11.6	32.8
5.00	137	29.5	29.5	62.3
6.00	81	17.5	17.5	79.7
7.00	47	10.1	10.1	89.9
8.00	26	5.6	5.6	95.5
9.00	21	4.5	4.5	100.0
TOTAL	464	100.0	100.0	

Casos válidos 464 Casos *missing* 0

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

- - - V 7 8 - - -

Valor	Frecuencia	%	% Válido	% Acumul.
.00	7	1.5	1.5	1.5
1.00	7	1.5	1.5	3.0
2.00	6	1.3	1.3	4.3
3.00	19	4.1	4.1	8.4
4.00	33	7.1	7.1	15.5
5.00	78	16.8	16.8	32.3
6.00	113	24.4	24.4	56.7
7.00	96	20.7	20.7	77.4
8.00	62	13.4	13.4	90.7
9.00	43	9.3	9.3	100.0
TOTAL	464	100.0	100.0	

Casos válidos 464 Casos *missing* 0

- - - V 7 9 - - -

Valor	Frecuencia	%	% Válido	% Acumul.
.00	3	.6	.6	.6
1.00	2	.4	.4	1.1
2.00	1	.2	.2	1.3
3.00	1	.2	.2	1.5
4.00	1	.2	.2	1.7
5.00	11	2.4	2.4	4.1
6.00	47	10.1	10.1	14.2
7.00	62	13.4	13.4	27.6
8.00	107	23.1	23.1	50.6
9.00	229	49.4	49.4	100.0
TOTAL	464	100.0	100.0	

Casos válidos 464 Casos *missing* 0

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

ANEXO 19

TABULACIÓN CRUZADA DE LA VARIABLE IDENTIFICACIÓN EN RELACIÓN AL CARGO DESEMPEÑADO

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

CARGO DESEMP. IDENTIFICACIÓN	V85-> V88	1.00	2.00	3.00	4.00	5.00	6.00	7.00	8.00	9.00	10.00	11.00	12.00	Row Total
	BAJA		1			2	2	2	2	3		12	112	136
			.7			1.5	1.5	1.5	1.5	2.2		8.8	82.4	29.3
			20.0			50.0	25.0	16.7	13.3	20.0		54.5	30.2	
			.2			.4	.4	.4	.4	.6		2.6	24.1	
	MEDIA			1	3		5	6	5	6	1	6	153	186
				.5	1.6		2.7	3.2	2.7	3.2	.5	3.2	82.3	40.1
				33.3	42.9		62.5	50.0	33.3	40.0	100.0	27.3	41.2	
				.2	.6		1.1	1.3	1.1	1.3	.2	1.3	33.0	
	ALTA	1	4	2	4	2	1	4	8	6		4	106	142
		.7	2.8	1.4	2.8	1.4	.7	2.8	5.6	4.2		2.8	74.6	30.6
		100.0	80.0	66.7	57.1	50.0	12.5	33.3	53.3	40.0		18.2	28.6	
		.2	.9	.4	.9	.4	.2	.9	1.7	1.3		.9	22.8	
	Columna Total	1	5	3	7	4	8	12	15	15	1	22	371	464
		.2	1.1	.6	1.5	.9	1.7	2.6	3.2	3.2	.2	4.7	80.0	100.0

Chi-Square	D.F.	Significance
33.72999	22	.0423

CARGOS DESEMPEÑADOS:

1: Rector
2: Vicerrector
3: Decano
4: Vicedecano
5: Director de Escuela
6: Subdirector de Escuela
7: Jefe (docente)
8: Director de Departamento
9: Secretario de Departamento
10: Gerente
11: Jefe (PAS)
12: Sin Cargo

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

ANEXO 20

TABULACIÓN CRUZADA DE LA VARIABLE IDENTIFICACIÓN EN RELACIÓN A LA CATEGORÍA PROFESIONAL

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

CAT. PROFES. IDENTIFICACIÓN	V83-> V88	1.00	2.00	3.00	4.00	5.00	6.00	7.00	8.00	9.00	10.00	11.00	12.00	Total
	BAJA	2	5	17	2	1	57	2	7	26	5	1	6	131
		1.5	3.8	13.0	1.5	.8	43.5	1.5	5.3	19.8	3.8	.8	4.6	28.8
		10.5	16.7	22.4	15.4	9.1	32.2	50.0	36.8	52.0	23.8	10.0	24.0	
		.4	1.1	3.7	.4	.2	12.5	.4	1.5	5.7	1.1	.2	1.3	
	MEDIA	7	13	38	6	6	71		4	16	8	4	10	183
		3.8	7.1	20.8	3.3	3.3	38.8		2.2	8.7	4.4	2.2	5.5	40.2
		36.8	43.3	50.0	46.2	54.5	40.1		21.1	32.0	38.1	40.0	40.0	
		1.5	2.9	8.4	1.3	1.3	15.6		.9	3.5	1.8	.9	2.2	
	ALTA	10	12	21	5	4	49	2	8	8	8	5	9	141
		7.1	8.5	14.9	3.5	2.8	34.8	1.4	5.7	5.7	5.7	3.5	6.4	31.0
		52.6	40.0	27.6	38.5	36.4	27.7	50.0	42.1	16.0	38.1	50.0	36.0	
		2.2	2.6	4.6	1.1	.9	10.8	.4	1.8	1.8	1.8	1.1	2.0	
	Columna Total	19	30	76	13	11	177	4	19	50	21	10	25	455
		4.2	6.6	16.7	2.9	2.4	38.9	.9	4.2	11.0	4.6	2.2	5.5	100.0

Chi-Square	D.F.	Significance
38.11914	22	.0178

CATEGORÍA PROFESIONAL:

1: Catedrático
2: Titular de Universidad
3: Titular de Escuela Universitaria
4: Interino de Universidad
5: Interino de Escuela Universitaria
6: Profesores sin consolidar
7: Personal admón. con alta cualificación
8: Personal admón. cualificado
9: Personal admón. con baja cualificación
10: Especialistas de laboratorio
11: Personal de laboratorio
12: Personal operativo

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

ANEXO 21

REASIGNACIÓN DE LOS INDIVIDUOS A LOS *CLUSTERS* A TRAVÉS DE LA FUNCIÓN DISCRIMINANTE

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

RESULTADOS DE LA CLASIFICACIÓN

Grupo actual	Nº de Casos	Nº de miemb. predichos a través de la Función Discriminante			
		1	2	3	4
Grupo 1	49	48 98.0%	1 2.0%	0 .0%	0 .0%
Grupo 2	255	4 1.6%	225 88.2%	15 5.9%	11 4.3%
Grupo 3	88	0 .0%	3 3.4%	83 94.3%	2 2.3%
Grupo 4	71	1 1.4%	2 2.8%	0 .0%	68 95.8%
Casos agrupados	1	0 .0%	1 100.0%	0 .0%	0 .0%

Porcentaje de casos correctamente clasificados en los grupos: 91.58%

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

ANEXO 22

COEFICIENTES ESTANDARIZADOS Y ROTADOS DE LA FUNCIÓN DISCRIMINANTE

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

FUNCIÓN DISCRIMINANTE CANÓNICA

Fun.	Eigenva.	% de Varianza	% Acu	Corr. Canónica		Desp. Fun.	Lambda Wilks	Chi-cuadr.	GL	Sig.
					:	0	.1200	841.783	42	.0000
1*	2.1348	62.73	62.73	.8252	:	1	.3761	388.181	26	.0000
2*	.7451	21.89	84.62	.6534	:	2	.6564	167.133	12	.0000
3*	.5235	15.38	100.00	.5862	:					

* señala las tres funciones discriminantes canónicas que se utilizan en el análisis.

Estructura de la Matriz:

Coeficientes de la función discriminante rotados y estandarizados

(Variables ordenadas por tamaño de coeficiente dentro de la función)

FACTORES		FUNC 1	FUNC 2	FUNC 3
ORT1	Estructura	.60523*	-.10803	-.10212
TIE1	Pas. (miem.)	.46150*	.10756	-.17673
ACT2	Dinam. (ejec.)	.43499*	.04828	-.06229
NAT3	Reconocimiento	.18594*	-.04957	-.16728
ACT3	Dinam. (base)	-.08668	.61633*	-.18655
ORT3	Afecto	.05048	.53452*	.16403
ENT2	Integración	-.20134	-.50194*	-.10564
ENT1	Influencia	.23448	-.34894*	.33864
TIE3	Arraigo	.20091	-.31876*	-.15498
NAT1	Autorrealiz.	-.02231	.18641*	-.10941
NAT2	Seguridad	.06934	.05289	-.54856*
ACT1	Pasividad	-.09286	.21579	.48849*
ORT2	Cooperación	-.03986	-.22458	.36793*
TIE2	Futuro (inst.)	.07272	-.31533	-.36559*

* Factores significativamente discriminantes

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

ANEXO 23

TABULACIÓN CRUZADA DE LA VARIABLE IDENTIFICACIÓN Y PERTENENCIA A UNA SUBCULTURA

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

IDENTIFICACIÓN MEDIA EN CADA SUBCULTURA

IDENTIFICACIÓN	Media	Desviación	N
Subcultura 1	115,4	27,4	49
Subcultura 2	144,9	22,0	255
Subcultura 3	163,8	23,4	88
Subcultura 4	134,0	24,1	71

TABULACIÓN CRUZADA DE LA VARIABLE GRADO DE IDENTIFICACIÓN Y LA VARIABLE PERTENENCIA A UNA SUBCULTURA.

V88-> IDENTIF.	CANTIDAD % FILA % COLUM % TOTAL	BAJO	MEDIO	ALTO	Row Total
CLUS6 SUBCULTURAS	1	36 73.5 26.5 7.8	9 18.4 4.8 1.9	4 8.2 2.8 .9	49 10.6
	2	61 23.9 44.9 13.2	126 49.4 67.7 27.2	68 26.7 48.2 14.7	255 55.1
	3	9 10.2 6.6 1.9	22 25.0 11.8 4.8	57 64.8 40.4 12.3	88 19.0
	4	30 42.3 22.1 6.5	29 40.8 15.6 6.3	12 16.9 8.5 2.6	71 15.3
	TOTAL COLUMNA	136 29.4	186 40.2	141 30.5	463 100.0

Chi-Square	D.F.	Significance	Min E.F.
113.78927	6	.0000	14.393

Number of *missing* Observations = 1

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

ANEXO 24

TABULACIONES CRUZADAS DE LAS VARIABLES DEMOGRÁFICAS CORRELACIONADAS CON LA PERTENENCIA A UNA SUBCULTURA

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

V83-> CAT. PROF.	CANTIDAD / % FILA / % COLUM. / % TOTAL	1.00	2.00	3.00	4.00	5.00	6.00	7.00	8.00	9.00	10.00	11.00	12.00	TOTAL FILA
CLUS6 SUBCULTURAS	1	1 2.1 5.3 .2	5 10.6 16.7 1.1	6 12.8 7.9 1.3		1 2.1 9.1 .2	28 59.6 15.8 6.2		1 2.1 5.3 .2	1 2.1 2.0 .2	2 4.3 9.5 .4	1 2.1 10.0 .2	1 2.1 4.2 .2	47 10.4
	2	6 2.4 31.6 1.3	10 4.0 33.3 2.2	38 15.2 50.0 8.4	5 2.0 38.5 1.1	5 2.0 45.5 1.1	99 39.6 55.9 21.8	1 .4 25.0 .2	15 6.0 78.9 3.3	38 15.2 76.0 8.4	13 5.2 61.9 2.9	4 1.6 40.0 .9	16 6.4 66.7 3.5	250 55.1
	3	9 10.2 47.4 2.0	10 11.4 33.3 2.2	16 18.2 21.1 3.5	7 8.0 53.8 1.5	4 4.5 36.4 .9	23 26.1 13.0 5.1	2 2.3 50.0 .4	1 1.1 5.3 .2	6 6.8 12.0 1.3	3 3.4 14.3 .7	3 3.4 30.0 .7	4 4.5 16.7 .9	88 19.4
	4	3 4.3 15.8 .7	5 7.2 16.7 1.1	16 23.2 21.1 3.5	1 1.4 7.7 .2	1 1.4 9.1 .2	27 39.1 15.3 5.9	1 1.4 25.0 .2	2 2.9 10.5 .4	5 7.2 10.0 1.1	3 4.3 14.3 .7	2 2.9 20.0 .4	3 4.3 12.5 .7	69 15.2
	TOTAL COLUMNA	19 4.2	30 6.6	76 16.7	13 2.9	11 2.4	177 39.0	4 .9	19 4.2	50 11.0	21 4.6	10 2.2	24 5.3	454 100.0

Chi-Square	D.F.	Significance	Min E.F.
61.76124	33	.0018	.414

CATEGORÍA PROFESIONAL:

1: Catedrático
2: Titular de Universidad
3: Titular de Escuela Universitaria
4: Interino de Universidad
5: Interino de Escuela Universitaria
6: Profesores sin consolidar
7: Personal admón. con alta cualificación
8: Personal admón. cualificado
9: Personal admón. con baja cualificación
10: Especialistas de laboratorio
11: Personal de laboratorio
12: Personal operativo

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

V85-> CARGO	CANTIDAD / % FILA / % COLUM. / % TOTAL	1.00	2.00	3.00	4.00	5.00	6.00	7.00	8.00	9.00	10.00	11.00	12.00	TOTAL FILA
CLUS6 SUBCULTURAS	1					1 2.0 25.0 .2	1 2.0 12.5 .2		2 4.1 13.3 .4	2 4.1 13.3 .4			43 87.8 11.6 9.3	49 10.6
	2			1 .4 33.3 .2	2 .8 28.6 .4	2 .8 50.0 .4	7 2.7 87.5 1.5	8 3.1 66.7 1.7	9 3.5 60.0 1.9	8 3.1 53.3 1.7	1 .4 100.0 .2	12 4.7 54.5 2.6	205 80.4 55.4 44.3	255 55.1
	3	1 1.1 100.0 .2	5 5.7 100.0 1.1	1 1.1 33.3 .2	4 4.5 57.1 .9	1 1.1 25.0 .2		3 3.4 25.0 .6	4 4.5 26.7 .9	4 4.5 26.7 .9		7 8.0 31.8 1.5	58 65.9 15.7 12.5	88 19.0
	4			1 1.4 33.3 .2	1 1.4 14.3 .2			1 1.4 8.3 .2		1 1.4 6.7 .2		3 4.2 13.6 .6	64 90.1 17.3 13.8	71 15.3
	TOTAL COLUMNA	1 .2	5 1.1	3 .6	7 1.5	4 .9	8 1.7	12 2.6	15 3.2	15 3.2	1 .2	22 4.8	370 79.9	463 100.0

Chi-Square	D.F.	Significance	Min E.F.
54.87442	33	.0098	.106

CARGOS DESEMPEÑADOS:

1: Rector
2: Vicerrector
3: Decano
4: Vicedecano
5: Director de Escuela
6: Subdirector de Escuela
7: Jefe (docente)
8: Director de Departamento
9: Secretario de Departamento
10: Gerente
11: Jefe (PAS)
12: Sin cargo

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

ANEXO 25

TABULACIONES CRUZADAS DE LAS VARIABLES DEMOGRÁFICAS NO CORRELACIONADAS CON LA PERTENENCIA A UNA SUBCULTURA

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

V80-> ANTIGÜED.	CANTIDAD / % FILA / % COLUM. / % TOTAL	1 - 3	4 - 7	8 - 11	12 - 15	16 - 45	TOTAL FILA
CLUS6 SUBCULTURAS	1	4	21	9	3	8	45
		8.9	46.7	20.0	6.7	17.8	10.2
		16.0	9.3	12.7	6.0	11.9	
		.9	4.8	2.0	.7	1.8	
	2	16	135	31	23	32	237
		6.8	57.0	13.1	9.7	13.5	53.9
		64.0	59.5	43.7	46.0	47.8	
		3.6	30.7	7.0	5.2	7.3	
	3	2	38	17	11	19	87
		2.3	43.7	19.5	12.6	21.8	19.8
		8.0	16.7	23.9	22.0	28.4	
		.5	8.6	3.9	2.5	4.3	
	4	3	33	14	13	8	71
		4.2	46.5	19.7	18.3	11.3	16.1
		12.0	14.5	19.7	26.0	11.9	
		.7	7.5	3.2	3.0	1.8	
	TOTAL	25	227	71	50	67	440
	COLUMNA	5.7	51.6	16.1	11.4	15.2	100.0

Chi-Square	D.F.	Significance	Min E.F.
17.71050	12	.1248	2.557

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

V81-> EDAD	CANTIDAD / % FILA / % COLUM. / % TOTAL	23 - 26	27 - 30	31 - 34	35 - 38	39 - 42	43 - 46	47 - 50	51 - 70	TOTAL FILA
CLUS6 SUBCULTURAS	1	4	15	11	5	4	3	1	3	46
		8.7	32.6	23.9	10.9	8.7	6.5	2.2	6.5	10.5
		10.0	16.3	11.8	6.5	7.5	9.1	5.0	10.0	
		.9	3.4	2.5	1.1	.9	.7	.2	.7	
	2	29	55	47	37	26	17	11	16	238
		12.2	23.1	19.7	15.5	10.9	7.1	4.6	6.7	54.3
		72.5	59.8	50.5	48.1	49.1	51.5	55.0	53.3	
		6.6	12.6	10.7	8.4	5.9	3.9	2.5	3.7	
	3	5	11	18	15	15	7	5	9	85
		5.9	12.9	21.2	17.6	17.6	8.2	5.9	10.6	19.4
		12.5	12.0	19.4	19.5	28.3	21.2	25.0	30.0	
		1.1	2.5	4.1	3.4	3.4	1.6	1.1	2.1	
	4	2	11	17	20	8	6	3	2	69
		2.9	15.9	24.6	29.0	11.6	8.7	4.3	2.9	15.8
		5.0	12.0	18.3	26.0	15.1	18.2	15.0	6.7	
		.5	2.5	3.9	4.6	1.8	1.4	.7	.5	
	TOTAL	40	92	93	77	53	33	20	30	438
	COLUMNA	9.1	21.0	21.2	17.6	12.1	7.5	4.6	6.8	100.0

Chi-Square	D.F.	Significance	Min E.F.
28.31121	21	.1315	2.100

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

V82-> CENTRO	CANTIDAD / % FILA / % COLUM. / % TOTAL	1.00	2.00	3.00	4.00	5.00	6.00	7.00	8.00	9.00	10.00	TOTAL FILA
CLUS6 SUBCULTURAS	1	2 4.2 5.7 .4	4 8.3 16.0 .9	5 10.4 22.7 1.1			4 8.3 7.5 .9	4 8.3 21.1 .9		7 14.6 25.0 1.5		48 10.4
	2	22 8.7 62.9 4.8	10 3.9 40.0 2.2	14 5.5 63.6 3.0	10 3.9 71.4 2.2	7 2.8 77.8 1.5	32 12.6 60.4 6.9	5 2.0 26.3 1.1	10 3.9 52.6 2.2	15 5.9 53.6 3.3	4 1.6 100.0 .9	254 55.1
	3	5 5.7 14.3 1.1	7 8.0 28.0 1.5	3 3.4 13.6 .7	2 2.3 14.3 .4	1 1.1 11.1 .2	7 8.0 13.2 1.5	6 6.8 31.6 1.3	4 4.5 21.1 .9	3 3.4 10.7 .7		88 19.1
	4	6 8.5 17.1 1.3	4 5.6 16.0 .9		2 2.8 14.3 .4	1 1.4 11.1 .2	10 14.1 18.9 2.2	4 5.6 21.1 .9	5 7.0 26.3 1.1	3 4.2 10.7 .7		71 15.4
(Continúa)	TOTAL COLUMNA	35 7.6	25 5.4	22 4.8	14 3.0	9 2.0	53 11.5	19 4.1	19 4.1	28 6.1	4 .9	461 100.0

CENTROS:

1: Arquitectura
2: Ciencias del Mar
3: Derecho
4: Educación Física
5: Empresariales (Esc.)
6: Empresariales (Fac.)
7: Filología
8: Geografía e Historia
9: Informática
10: Ingeniería Sup. de Telecomunicaciones

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

V82-> CENTRO	CANTIDAD / % FILA / % COLUM. / % TOTAL	11.00	12.00	13.00	14.00	15.00	16.00	17.00	18.00	19.00	20.00	21.00	22.00	TOTAL FILA
CLUS6 SUBCULTURAS	1	8	1		1		2	5	2	1	2			48
		16.7	2.1		2.1		4.2	10.4	4.2	2.1	4.2			10.4
		15.7	20.0		5.9		7.1	9.8	18.2	4.5	6.7			
		1.7	.2		.2		.4	1.1	.4	.2	.4			
	2	22	2	4	10	1	16	27	7	13	18	5		254
		8.7	.8	1.6	3.9	.4	6.3	10.6	2.8	5.1	7.1	2.0		55.1
		43.1	40.0	40.0	58.8	100.0	57.1	52.9	63.6	59.1	60.0	100.0		
		4.8	.4	.9	2.2	.2	3.5	5.9	1.5	2.8	3.9	1.1		
	3	13	1	4	2		6	9	2	5	6		2	88
		14.8	1.1	4.5	2.3		6.8	10.2	2.3	5.7	6.8		2.3	19.1
		25.5	20.0	40.0	11.8		21.4	17.6	18.2	22.7	20.0		100.0	
		2.8	.2	.9	.4		1.3	2.0	.4	1.1	1.3		.4	
	4	8	1	2	4		4	10		3	4			71
		11.3	1.4	2.8	5.6		5.6	14.1		4.2	5.6			15.4
		15.7	20.0	20.0	23.5		14.3	19.6		13.6	13.3			
		1.7	.2	.4	.9		.9	2.2		.7	.9			
	TOTAL	51	5	10	17	1	28	51	11	22	30	5	2	461
	COLUMNA	11.1	1.1	2.2	3.7	.2	6.1	11.1	2.4	4.8	6.5	1.1	.4	100.0

Chi-Square	D.F.	Significance	Min E.F.
67.58633	63	.3234	.104

CENTROS:

11: Ingeniría Sup. Industrial
12: Ingeniería de Obras Públicas
13: Ingeniería Técnica Industrial
14: Ingeniería Técnica de Telecomunicación
15: Ingeniería Técnica Naval
16: Magisterio
17: Medicina
18: Traductores e Intérpretes
19: Veterinaria
20: Rectorado
21: Instituto Canario de la Educación
22: Delegación de Tenerife

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

V84-> DPTO. / CLUS6 SUBCULTURAS	CANTIDAD / % FILA / % COLUM. / % TOTAL	1.00	2.00	3.00	4.00	5.00	6.00	7.00	8.00	9.00	10.00	TOTAL FILA
1			2 4.3 20.0 .4		2 4.3 6.1 .4		5 10.9 20.0 1.1		1 2.2 8.3 .2	1 2.2 5.6 .2	1 2.2 7.7 .2	46 10.1
2		4 1.6 36.4 .9	3 1.2 30.0 .7	5 2.0 55.6 1.1	19 7.5 57.6 4.2	2 .8 25.0 .4	17 6.7 68.0 3.7	5 2.0 55.6 1.1	6 2.4 50.0 1.3	10 3.9 55.6 2.2	10 3.9 76.9 2.2	254 55.6
3		4 4.6 36.4 .9	3 3.4 30.0 .7	2 2.3 22.2 .4	5 5.7 15.2 1.1	5 5.7 62.5 1.1	2 2.3 8.0 .4	2 2.3 22.2 .4	3 3.4 25.0 .7	2 2.3 11.1 .4	1 1.1 7.7 .2	87 19.0
4		3 4.3 27.3 .7	2 2.9 20.0 .4	2 2.9 22.2 .4	7 10.0 21.2 1.5	1 1.4 12.5 .2	1 1.4 4.0 .2	2 2.9 22.2 .4	2 2.9 16.7 .4	5 7.1 27.8 1.1	1 1.4 7.7 .2	70 15.3
(Continúa)	TOTAL COLUMNA	11 2.4	10 2.2	9 2.0	33 7.2	8 1.8	25 5.5	9 2.0	12 2.6	18 3.9	13 2.8	457 100.0

DEPARTAMENTOS:

1: Arte, Ciudad y Territorio
2: Biología
3: Cartografía y Expresión Gráfica de la Ingeniería
4: Ciencias Clínicas
5: Ciencias Históricas:
6: Ciencias Jurídicas
7: Construcción Arquitectónica
8: Didácticas Especiales
9: Economía Aplicada
10: Economía Financiera y Contabilidad

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

V84-> DPTO.	CANTIDAD / % FILA / % COLUM. / % TOTAL	11.00	12.00	13.00	14.00	15.00	16.00	17.00	18.00	19.00	20.00	TOTAL FILA
CLUS6 SUBCULTURAS	1	1 2.2 4.8 .2			1 2.2 7.7 .2		2 4.3 15.4 .4	3 6.5 18.8 .7	3 6.5 21.4 .7	4 8.7 26.7 .9	6 13.0 24.0 1.3	46 10.1
	2	9 3.5 42.9 2.0	4 1.6 80.0 .9	10 3.9 83.3 2.2	9 3.5 69.2 2.0	2 .8 40.0 .4	9 3.5 69.2 2.0	7 2.8 43.8 1.5	5 2.0 35.7 1.1	4 1.6 26.7 .9	15 5.9 60.0 3.3	254 55.6
	3	4 4.6 19.0 .9		1 1.1 8.3 .2	2 2.3 15.4 .4	2 2.3 40.0 .4	1 1.1 7.7 .2	3 3.4 18.8 .7	5 5.7 35.7 1.1	4 4.6 26.7 .9	3 3.4 12.0 .7	87 19.0
	4	7 10.0 33.3 1.5	1 1.4 20.0 .2	1 1.4 8.3 .2	1 1.4 7.7 .2	1 1.4 20.0 .2	1 1.4 7.7 .2	3 4.3 18.8 .7	1 1.4 7.1 .2	3 4.3 20.0 .7	1 1.4 4.0 .2	70 15.3
(Continúa)	TOTAL COLUMNA	21 4.6	5 1.1	12 2.6	13 2.8	5 1.1	13 2.8	16 3.5	14 3.1	15 3.3	25 5.5	457 100.0

DEPARTAMENTOS:

11: Economía y Dirección de Empresas
12: Educación
13: Educación Física
14: Electrónica y Telecomunicaciones
15: Endocrinología Celular y Molecular
16: Expresión Gráfica y Proyectación Arquitectónica
17: Filología Española, Clásica y Árabe
18: Filología Moderna
19: Física
20: Informática y Sistemas

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

V84-> DPTO.	CANTIDAD / % FILA / % COLUM. / % TOTAL	21.00	22.00	23.00	24.00	25.00	26.00	27.00	28.00	29.00	30.00	TOTAL FILA
CLUS6 SUBCULTURAS	1	3 6.5 30.0 .7	1 2.2 12.5 .2		1 2.2 11.1 .2		3 6.5 30.0 .7	1 2.2 8.3 .2	1 2.2 33.3 .2	1 2.2 10.0 .2	1 2.2 3.0 .2	46 10.1
	2	5 2.0 50.0 1.1	1 .4 12.5 .2	4 1.6 57.1 .9	4 1.6 44.4 .9	5 2.0 45.5 1.1	3 1.2 30.0 .7	8 3.1 66.7 1.8	1 .4 33.3 .2	6 2.4 60.0 1.3	21 8.3 63.6 4.6	254 55.6
	3	1 1.1 10.0 .2	6 6.9 75.0 1.3		3 3.4 33.3 .7	4 4.6 36.4 .9	2 2.3 20.0 .4	2 2.3 16.7 .4		2 2.3 20.0 .4	7 8.0 21.2 1.5	87 19.0
	4	1 1.4 10.0 .2		3 4.3 42.9 .7	1 1.4 11.1 .2	2 2.9 18.2 .4	2 2.9 20.0 .4	1 1.4 8.3 .2	1 1.4 33.3 .2	1 1.4 10.0 .2	4 5.7 12.1 .9	70 15.3
(Continúa)	TOTAL COLUMNA	10 2.2	8 1.8	7 1.5	9 2.0	11 2.4	10 2.2	12 2.6	3 .7	10 2.2	33 7.2	457 100.0

DEPARTAMENTOS:

21: Ingeniería Civil
22: Ingeniería de Procesos
23: Ingeniería Electrónica
24: Ingeniería Mecánica
25: Matemáticas
26: Morfología
27: Patología Animal, Producción Animal y Tecnología de Alimentos
28: Psicología y Sociología
29: Química
30: Servicios Centrales

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

V84-> DPTO.	CANTIDAD / % FILA / % COLUM. / % TOTAL	31.00	32.00	33.00	TOTAL FILA
CLUS6 SUBCULTURAS	1			2 4.3 20.0 .4	46 10.1
	2	31 12.2 75.6 6.8	3 1.2 50.0 .7	7 2.8 70.0 1.5	254 55.6
	3	5 5.7 12.2 1.1	1 1.1 16.7 .2		87 19.0
	4	5 7.1 12.2 1.1	2 2.9 33.3 .4	1 1.4 10.0 .2	70 15.3
	TOTAL COLUMNA	41 9.0	6 1.3	10 2.2	457 100.0

Chi-Square	D.F.	Significance	Min E.F.
129.87219	96	.0122	.302

DEPARTAMENTOS:

31: Administración de Centros
32: Servicio de Deportes
33: Biblioteca

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

V86-> DEDICACIÓN	CANTIDAD / % FILA / % COLUM. / % TOTAL	COMPLETA	PARCIAL	TOTAL FILA
CLUS6 SUBCULTURAS	1	42	6	48
		87.5	12.5	10.4
		10.9	7.8	
		9.1	1.3	
	2	212	42	254
		83.5	16.5	55.1
		55.2	54.5	
		46.0	9.1	
	3	76	12	88
		86.4	13.6	19.1
		19.8	15.6	
		16.5	2.6	
	4	54	17	71
		76.1	23.9	15.4
		14.1	22.1	
		11.7	3.7	
	TOTAL COLUMNA	384	77	461
		83.3	16.7	100.0

Chi-Square	D.F.	Significance	Min E.F.
3.88484	3	.2742	8.017

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

ANEXO 26

DECLARACIONES RECOGIDAS DE LOS DOCUMENTOS ESCRITOS DE LA UNIVERSIDAD ANTES DE SU TRANSFORMACIÓN EN ULPGC

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

NATURALEZA HUMANA:

* Las peticiones de compatibilidad presentadas por los profesores muestran serias anomalías porque no se puede cumplir el horario que se exige para el nivel de contratación solicitado y porque el horario de salida en la empresa en que trabajan coincide con el de entrada en la Universidad.

* El Sr. Rector informó sobre el grave problema que ocasiona a la Universidad Politécnica de Las Palmas (UPLP) la huelga indefinida planteada por los profesores contratados. Reconociendo el derecho que les asiste [...] señaló las consecuencias negativas de la huelga como deterioro de la convivencia universitaria y de la imagen social de la UPLP.

* El problema del profesorado es debido a que éste está sometido a una mayor presión debido a las próximas oposiciones y a la existencia de un mayor control de su labor.

* Un miembro de la Junta argumenta: la falta de interés se debe al problema de estabilidad del profesorado que afecta a casi todos los profesores.

* El Sr. Rector expresa que en los Estatutos existe un vacío legal en cuanto a aspectos disciplinarios del profesorado y, en general, de todos los miembros de la comunidad universitaria.

* El Sr. Rector cree que el artículo 75 sobre el régimen de profesorado universitario puede dar una pauta a seguir para resolver las posibles situaciones de incumplimiento por parte del profesorado.

* Se acuerda crear el servicio de inspección de la UPLP que estudie e inspeccione a todos los estamentos de la Universidad (10 votos a favor, 5 en contra y una abstención)

* El Sr. Rector expresa la necesidad de crear una figura en la comunidad universitaria que recoja las posibles quejas y defienda a los miembros de esta Universidad frente a posibles violaciones de los Estatutos.

* Los alumnos solicitan la devolución parcial de las tasas académicas por las clases no impartidas por causas no imputables al alumnado.

* Los alumnos expresan su preocupación por las consecuencias académicas de la huelga del profesorado contratado, pidiendo que se arbitren medidas para mantener una calidad de enseñanza al menos igual a los cursos anteriores.

* Existen profesores que sin haber firmado el contrato están impartiendo clases como prueba de su voluntad de cooperación.

* En una escuela se ha recomendado a los profesores recientemente contratados que no impartan clases hasta que no firmen el contrato.

* Se indica que es poco universitaria la afirmación realizada por un miembro de la Junta que sostenía que se podrían reanudar las clases de forma inmediata si se asegura la contratación de un colaborador para su departamento.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

ORIENTACIÓN RELACIONAL:

* Se solicita que el claustro no sea «académico» sino «universitario» y que, en consecuencia, se de al PAS una representación por encima del umbral sociológico de no marginación que se cifra en el 10%. En la citada Junta se concede al PAS un 5% de representatividad.

* El director de una escuela indica que se hizo un esfuerzo para que constaran los sectores del PAS pero que ello no es posible [...] Indica el representante del PAS la inflexibilidad que se ha seguido por parte de la Junta de Gobierno en la aplicación de los porcentajes marcados en los Estatutos.

* Un miembro de la Junta de Gobierno acusa al Sr. Rector de manipular dicha Junta, respondiendo otro miembro que la decisión adoptada no es la del Rector sino la de la Junta de Gobierno.

* Manifiesta el Sr. Rector que en la Escuela X existen problemas de comunicación y ambiente entre los profesores.

* Manifiesta un miembro de la Junta que la LRU genera una relación conflictiva entre centros y departamentos. A los profesores se les somete a mayor carga.

* El Sr. Rector afirma que observa cierto espíritu obstruccionista por parte del equipo directivo de una escuela hacia su equipo rectoral.

* Un miembro de la Junta lamenta que el director de una escuela haya efectuado unas desafortunadas manifestaciones que sin duda contribuirán a incrementar las tensiones en el seno de la Escuela. También lamenta las actitudes de miembros del equipo rectoral que han contribuido a enrarecer la, ya de por sí, tensa situación que esta Universidad padece.

ENTORNO:

* Se ve la necesidad de presionar, en lo posible, al Gobierno Canario para que se aprueben los Estatutos y se cree el Consejo Social lo antes posible.

* Se decide presentar un recurso contencioso-administrativo ante el Gobierno de Canarias por el Decreto que emitió el mismo sobre la aprobación del Estatuto de la Universidad.

* Las conferencias y la mesa redonda, con coloquio, fueron un rotundo éxito en asistencia de público, y significaron una importante proyección de la UPLP en diferentes entornos sociales debido a la celebración de la «I semana de científicos por la Paz».

* El Sr. Rector pidió audiencia y visitó al Presidente del Gobierno, mostrándole su preocupación y pidiéndole colaboración en una serie de puntos.

* En la búsqueda de soluciones y en su materialización, esperamos contar con la ayuda, comprensión y colaboración del nuevo ejecutivo autonómico, cuya sensibilidad y conocimiento de la vida universitaria parece evidente, por cuanto una parte importante de los más altos

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

cargos son profesores universitarios. Por ello, esperamos un trato ecuánime para las universidades canarias; y que se atienda a los planteamientos específicos, que en razón de su realidad actual haga nuestra Universidad Politécnica. Este planteamiento quiero hacerlo extensivo también a la administración insular y local -palabras del Sr. Rector-.

ACTIVIDAD:

* Tres centros, los que imparten enseñanza superior en esta Universidad, no han figurado en el libro publicado sobre la investigación realizada en Canarias, dado que no han presentado el inventario que se les remitió para su realización. Esto tiene serias consecuencias negativas para estos centros y para la Universidad.

* La comisión creada no se quedó el tiempo necesario para llegar a una solución por lo que el departamento no pudo presentar su propuesta.

* El Rector expresa su sensación de soledad y obstruccionismo, y dejación de responsabilidades por parte de ciertos sectores de la Universidad

* El Rector expresa que la Escuela X no ha presentado el reglamento provisional de su Junta de Escuela y que no ha entregado las encuestas de inventario de la Escuela pedido por el Gobierno de Canarias.

* El Vicerrector de Ordenación Académica cree que los directores de centro, amparándose en la provisionalidad de su cargo, no actúan debidamente.

* Existe un desinterés en la colaboración en las tareas de gobierno, lo que conlleva un ambiente de ingobernabilidad en su Escuela.

* El Sr. Rector llama la atención sobre la preocupación que siente por la falta de asistencia no justificada a las sesiones del Consejo Social por parte de miembros representantes de la Junta de Gobierno.

* El Sr. Rector hace un llamamiento a la responsabilidad de los consejeros resaltando la importancia y transcendencia de dicho órgano de gobierno en el nuevo ordenamiento universitario.

* El Sr. Rector hace un análisis sobre las causas que han motivado el retraso en la contratación del profesorado pendiente e insiste en la necesidad de agilizar los trámites necesarios para que, cuanto antes, se cubran las vacantes.

* Es intolerable, por las razones que sean, que el día 15 ó 16 de enero un grupo de alumnos no haya dado ninguna de las cuatro horas semanales de una asignatura determinada (manifestaciones del Sr. Rector).

* La dirección no remitió a la Junta de Gobierno la propuesta de composición en porcentaje de la Junta de Escuela, tal como dictamina el Estatuto, y que en repetidas ocasiones se ha requerido.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

* Los programas de los cursos de doctorado fueron remitidos al rectorado por parte de la Escuela X después de la reunión del Cidu.

* El reglamento del departamento llegó veinte días después del plazo máximo.

* No se ha presentado todavía la reglamentación para la extinción del Plan del 64, como reiteradas veces se ha solicitado del centro X.

* El inventario de investigación solicitado por el Gobierno de Canarias no ha sido presentado por la Escuela X.

* El Sr. Rector dice que dentro de su informe, en el punto que se refería a los escritos que mandó el director de una escuela, indicó concretamente la posible falta de responsabilidad, por dejación de su cargo de director de esa escuela.

* El Sr. Rector hace referencia a un escrito enviado y pide la máxima colaboración de todos los departamentos, dado que únicamente tres de ellos han dado respuestas al citado escrito, por lo que no se ha podido llevar a esa Junta la relación de plazas necesarias.

* El Sr. Rector afirma que el que no haya actividad docente no significa que el centro esté cerrado y que los profesores no tengan que desarrollar su actividad académica en los respectivos departamentos.

* Un miembro de la Junta pide que conste en acta su oposición a un sistema de trabajo basado en la toma de decisiones rápidas con carencia de información de un efecto altamente condicionante, que se repite en diversas Juntas de Gobierno.

TIEMPO:

* El Vicerrector de Ordenación Académica cree que toda la problemática de la UPLP se debe a que parte de la comunidad universitaria no ha asumido la LRU y los propios Estatutos votados y aprobados.

* El Vicerrector de Investigación insiste en que no se ha asumido ni se quiere asumir la LRU y los Estatutos por parte de un sector de la UPLP.

* Un director de centro expresa sus temores sobre la aplicación de la LRU, ya que puede traer consecuencias desastrosas para las universidades pequeñas y tecnológicas y que el Gobierno tendrá que rectificar mediante un Decreto.

* El director de una escuela, durante la visita del Consejo Social, descalificó la estructura departamental, a pesar de estar asumida por los Estatutos.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

* Los problemas de las escuelas, aduce un miembro de la Junta, se deben a la total descomposición del centro, impuesta por una ley, la LRU, que no corresponde a las escuelas técnicas.

* Aspiramos a ser, desde esta Isla, la Universidad moderna y dinámica que, en colaboración y competencia con la Universidad de La Laguna, en calidad y oferta, y partiendo de unas condiciones iniciales de igualdad, se proyecte a todo el mundo (palabras del Sr. Rector).

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

ANEXO 27

DECLARACIONES RECOGIDAS DE LOS DOCUMENTOS ESCRITOS DE LA UNIVERSIDAD DESPUÉS DE SU TRANSFORMACIÓN EN ULPGC

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

ENTORNO:

* Indica el Sr. Rector que la Universidad debe seguir marchando junto a la sociedad, dando respuesta y solucionando sus problemas.

* Nosotros, como universitarios, defendemos y somos celosos guardianes de la autonomía universitaria, porque la consideramos necesaria para la reforma de la Universidad. Pero entendemos que la Universidad, como servicio público, debe estar al servicio de la sociedad y no a la inversa. La integración de la Universidad en su entorno social, así como la asunción de responsabilidades en el desarrollo socioeconómico y cultural de nuestra Comunidad Autónoma es la lógica contrapartida que la Autonomía Universitara marca, y al mismo tiempo, es también su límite (programa de gobierno).

* La investigación en nuestra Universidad debe estar fuertemente entroncada con la sociedad. Respetando el derecho constitucional a la libertad de cátedra, la investigación tiene que aportar soluciones a los problemas de Canarias (programa de gobierno).

* Es necesario ofrecer a la sociedad las titulaciones que demanda, para las cuales no existirían los niveles actuales de paro (programa de gobierno).

* Es una línea prioritaria de actuación pedir al Gobierno Autónomo la financiación adecuada para que la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria pueda ofertar una buena calidad de la enseñanza (superando la masificación), una investigación de nivel competitivo y unos servicios asistenciales y sociales acordes con sus fines. Todo ello, contemplando además las carencias en que se encuentran algunos de sus centros y departamentos (programa de gobierno).

* Los valores esenciales de nuestra Institución, como comunidad científica, son la búsqueda de la verdad, la libertad de creación científica, el servicio a la comunidad universitaria, a la sociedad y al mundo.

* La Universidad ha de procurar ser más creativa, y no sólo repetitiva, que resuelva cuestiones; ésta debe ser la Universidad donde la innovación científica sea regla y no excepción, cuando la sociedad, a través de sus representantes, nos permita ser más creativos y nos dé los medios para ello.

* Nunca nos hemos escudado en una mal entendida autonomía universitaria, para tratar de imponer criterios corporativos a la política universitaria de Canarias. Es más, compartimos totalmente la rotunda sentencia del Tribunal Constitucional, que estableció la autonomía universitaria en sus justos límites.

* El Gobierno Autónomo debe asumir el coste de los estudios de Enfermería, que todavía paga el Cabildo de Gran Canaria, sin olvidar al de Lanzarote, con el consiguiente agravio comparativo y la asunción generosa de una función, que no le compete al Cabildo y que tampoco puede afrontar por más tiempo.

* Se ha realizado un importante esfuerzo, pero la distribución (de recursos) entre las universidades canarias ha sido improvisada, desequilibrada, injusta, basada en compensaciones y no en indicadores objetivos. Sistemáticamente se discriminó antes a la UPC y ahora, todavía más, a la ULPCG. Los responsables de Educación saben, los de ahora, los

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

de antes y los del principio, que mis palabras no son demagógicas, porque conocen, por lo menos lo conoce el actual Consejero y también Vd. Sr. Presidente como profesor de la ULPGC, la realidad en que se trabaja en la ULPGC.

* Como saben sus representantes intitucionales (de los poderes públicos), muchos de nuestros proyectos de futuro y de desarrollo, dependen de las decisiones políticas y de financiación que se adopten, respecto a cuestiones que tenemos pendientes...

* Brindamos nuestra colaboración y cooperación, como siempre hemos hecho, a la Consejería de Educación que dispondrá en todo momento de cuantos datos precise acerca de la realidad de la ULPGC.

* Es necesario que el presupuesto ordinario se establezca, de una vez, por módulos objetivos e iguales para ambas universidades en función del número de profesores y de alumnos, de la relación número de alumnos por profesor y de los metros cuadrados construidos. Al mismo tiempo que se contemple un mayor esfuerzo hacia la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, en razón de sus carencias iniciales.

* [...] la Universidad no es patrimonio de los actuales miembros de la comunidad universitaria sino que constituye un auténtico servicio público [...] por lo tanto, estos intereses colectivos deben predominar sobre los individuales que, aunque humanos y comprensibles, no deberían ser antagónicos a los anteriores.

* En la reflexión planteada quiero resaltar el compromiso social de la Universidad, porque cada vez más las universidades en todo el Estado, apuestan por una proyección de las mismas hacia la sociedad; circunstancia que en la ULPGC se acentúa, debido a su importante implantación social.

* No podemos seguir en esta situación, es nuestra responsabilidad de gobierno y habrá que tomar urgentemente medidas más efectivas para buscar una solución. No podemos seguir esperando, el Ayuntamiento y el Cabildo deben coordinarse, aunar esfuerzos, y resolver la situación.

TIEMPO:

* Manifiesta el Sr. Rector que es necesario apostar por una Universidad moderna, que no copie ninguna estructura académica por tradicional que sea.

* Entre todos vamos a conformar una Universidad moderna, participativa y progresista (palabras del Sr. Rector).

* Nuestro profesorado tiene un gran espíritu de contrastar su formación con colegas de la comunidad científica internacional; de estar al día en las innovaciones (programa de gobierno).

* Es una línea prioritaria de actuación el diseño y puesta en marcha de un plan estratégico que permita mejorar la calidad de la oferta universitaria.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

* La Universidad ha de procurar ser más creativa, y no sólo repetitiva, que resuelva cuestiones; ésta debe ser la Universidad donde la innovación científica sea regla y no excepción, cuando la sociedad, a través de sus representantes, nos permita ser más creativos y nos dé los medios para ello.

* Quiero proponerles un proyecto de futuro para nuestra Universidad [...] que nos diferencie del resto de las instituciones universitarias.

* Creo que es el momento oportuno para llevar a cabo la propuesta de futuro.

* Es necesario establecer objetivos y prioridades y dar ese salto hacia adelante que requiere el momento actual.

* Esta tarea de reflexión, de labor creadora e innovadora, es difícil de llevar a cabo en una Universidad donde la rutina, el resolver lo cotidiano, y hacerlo de forma inmediata como a menudo se nos exige, sobre todo nuestro tiempo y dedicación, en detrimento de la creatividad y de la renovación. Por ello insisto, es necesario el ejercicio compartido de gobierno, en los diferentes niveles, para que lo cotidiano no absorba toda nuestra capacidad y todo nuestro tiempo.

NATURALEZA HUMANA:

* Un miembro de la Junta de Gobierno ruega que por parte de la misma exista el compromiso de hacer efectivo el control de asistencia del profesorado.

* Se denuncia, por parte de un miembro de la Junta de Gobierno, que la Secretaría del Centro abre sólo una hora al día.

* Un miembro de la Junta hace el ruego de que se establezcan unos baremos para conocer el rendimiento del profesorado y del PAS y actuar, administrativa y económicamente, en consecuencia.

* Nuestro profesorado tiene un gran espíritu de superación; de lograr la máxima competencia (programa de gobierno).

ACTIVIDAD:

* En estos dos años se han hecho muchas cosas de las que propusimos a la comunidad universitaria en nuestro programa, aunque quedan más por hacer.

* Para llevar a cabo la propuesta [...] se necesita que asuman su responsabilidad aquellos que ostentan cargos de gobierno individuales en los distintos niveles de jerarquía, o que ejercen la representación de los diferentes estamentos en órganos colegiados [...] en razón del compromiso personal, libremente aceptado, que asumieron al presentarse a unas elecciones democráticas.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004