Raúl Linares Callejas es Profesor Investigador de la Universidad Politécnica de Quintana Roo, además se desempeña como Coordinador de Planeación Evaluación y Desarrollo Institucional en la Universidad la Salle Cancún, es Doctor en Administración por la Universidad Autónoma de Querétaro y Maestro en Administración por la Universidad la Salle, sus áreas de investigación se enfocan hacia la cultura y calidad en Instituciones de Educación Superior, siendo también miembro del Equipo de Evaluadores de la Federación de Instituciones Mexicanas Particulares de Educación Superior (FIMPES). Entre sus trabajos de investigación se encuentran *El proceso de la acreditación de la calidad institucional, como práctica isomórfica y su relación con la cultura organizacional, La calidad institucional en las IES y su relación con la cultura corporativa, La cultura organizacional vs. cultura corporativa: tensiones en las Instituciones de Educación Superior respecto a la acreditación de su calidad.*

Se ha desempeñado como Consultor de diversas empresas e Instituciones de Educación Superior aportando estrategias para el desarrollo y consolidación de las organizaciones bajo los ejes de la Planeación Estratégica, la Cultura Organizacional y la Calidad.

EDICIONES UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR

RECONOCIDO POR COLCIENCIAS 2014 - 2017

ISBN 978-958-8930-35-0

La cultura organizacional, elemento fundamental en la calidad universitaria

Adriana Uribe Urán • Raúl Linares Callejas

La cultura organizacional,

elemento fundamental en la calidad universitaria

Adriana Uribe Urán, Ph.D

Raúl Linares Callejas, Ph.D

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE QUINTANA ROO
Formando Triunfadores

UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR

Adriana Uribe Urán, es la actual Decana de la Facultad de Administración y Negocios de la Universidad Simón Bolívar y par académica del Ministerio de Educación Nacional de Colombia.

Se ha desempeñado como profesora universitaria en las áreas de organizaciones y de metodología de investigación; es investigadora Asociada según el escalafón de investigadores de Colciencias y líder del grupo de investigación Gestión Organizacional.

Sus áreas de investigación se enfocan hacia la Responsabilidad Social Empresarial y hacia la cultura de la calidad en Instituciones de Educación Superior; entre sus trabajos de investigación más relevantes se encuentran los artículos: Percepción del enfoque gerencial y del modelo de acreditación por alta calidad aplicado en universidades colombianas y ¿RSE o Creación de Valor compartido?

Es Doctora en Administración por la Universidad Autónoma de Querétaro y Magíster en Administración de Empresas de la Universidad del Norte.

La cultura organizacional,

elemento fundamental en la calidad universitaria

Adriana Uribe Urán, Ph.D

Raúl Linares Callejas, Ph.D

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE QUINTANA ROO

Formando Triunfadores

UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR

EDICIONES
UNIVERSIDAD
SIMÓN BOLÍVAR
BARRANQUILLA-CÚCUTA, COLOMBIA

PRESIDENTA SALA GENERAL
ANA BOLÍVAR DE CONSUEGRA

RECTOR FUNDADOR
JOSÉ CONSUEGRA HIGGINS (q.e.p.d.)

RECTOR
JOSÉ CONSUEGRA BOLÍVAR

VICERRECTORA ACADÉMICA
SONIA FALLA BARRANTES

VICERRECTORA DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN
PAOLA AMAR SEPÚLVEDA

VICERRECTORA FINANCIERA
ANA DE BAYUELO

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO
EUGENIO BOLÍVAR ROMERO

SECRETARIA GENERAL
ROSARIO GARCÍA GONZÁLEZ

DIRECTORA DE INVESTIGACIONES
MARÍA DE LOS ÁNGELES PÉREZ HERNÁNDEZ

DEPARTAMENTO DE PUBLICACIONES
WILMAR FERNANDO PINEDA ALHUCEMA
CARLOS MIRANDA MEDINA

MIEMBROS DE LA SALA GENERAL
ANA BOLÍVAR DE CONSUEGRA
OSWALDO ANTONIO OLAVE AMAYA
MARTHA VIVIANA VIANA MARINO
JOSÉ EUSEBIO CONSUEGRA BOLÍVAR
JORGE REYNOLDS POMBO
ÁNGEL CARRACEDO ÁLVAREZ
ANTONIO CACUA PRADA
JAIME NIÑO DÍEZ
ANA DE BAYUELO
JUAN MANUEL RUISECO
CARLOS CORREDOR PEREIRA
JORGE EMILIO SIERRA MONTOYA
EZEQUIEL ANDER-EGG
JOSÉ IGNACIO CONSUEGRA MANZANO
EUGENIO BOLÍVAR ROMERO
ÁLVARO CASTRO SOCARRÁS
IGNACIO CONSUEGRA BOLÍVAR

EDICIONES UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR

RECONOCIDO POR COLCIENCIAS 2014 - 2017

La cultura organizacional,

elemento fundamental en la calidad universitaria

Adriana Uribe Urán, Ph.D

Raúl Linares Callejas, Ph.D

LIBRO RESULTADO DE INVESTIGACIÓN

Uribe Urán, Adriana
La cultura organizacional, elemento fundamental en la calidad universitaria / Adriana Uribe Urán, Raúl Linares Callejas -- Barranquilla: Ediciones Universidad Simón Bolívar, 2015.

99 p.; 17 x 24 cm.
ISBN: 978-958-8930-35-0

1. Organización industrial 2. Calidad de la educación superior – Colombia 3. Calidad de la educación superior – México 4. Educación superior – Investigaciones – América Latina 5. Globalización 6. Cultura corporativa – Universidades – América Latina I. Linares Callejas, Raúl II. Tít.

658.402 U762 2015 SCDD 21 ed.

Universidad Simón Bolívar- Sistema de Bibliotecas

LA CULTURA ORGANIZACIONAL, ELEMENTO FUNDAMENTAL EN LA CALIDAD UNIVERSITARIA
© *Adriana Uribe Urán*
© *Raúl Linares Callejas*

ISBN: 978-958-8930-35-0

Todos los derechos reservados. Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida, almacenada en sistema recuperable o transmitida en ninguna forma por medios electrónico, mecánico, fotocopia, grabación u otros, sin la previa autorización por escrito de Ediciones Universidad Simón Bolívar y de los autores. Los conceptos expresados de este documento son responsabilidad exclusiva de los autores y no necesariamente corresponden con los de la Universidad Simón Bolívar y da cumplimiento al Depósito Legal según lo establecido en la Ley 44 de 1993, los Decretos 460 del 16 de marzo de 1995, el 2150 de 1995, el 358 de 2000 y la Ley 1379 de 2010.

© Ediciones Universidad Simón Bolívar
Carrera 54 No. 59-102
http://publicaciones.unisimonbolivar.edu.co/edicionesUSB/
dptopublicaciones@unisimonbolivar.edu.co
Barranquilla - Cúcuta

Impresión
Editorial Mejoras
Calle 58 No. 70-30
info@editorialmejoras.co
www.editorialmejoras.co

A este libro se le aplicó
Patente de Invención No. 29069

Noviembre de 2015
Barranquilla

Printed and made in Colombia

Contenido

Prólogo 7

Introducción 9

Capítulo I
Organización y universidad 13

Capítulo II
La cultura organizacional en las IES y su relación con la calidad 31

Capítulo III
La globalización, factor de influencia en las universidades 45

Capítulo IV
El nuevo institucionalismo y las universidades 55

Capítulo V
Calidad y universidad 69

Reflexiones finales 85

Referencias Bibliográficas 89

Prólogo

Como una muestra de estrategias de éxito que se puede tener a través de la formación de Redes Interuniversitarias a nivel internacional, surge el libro titulado *La cultura organizacional, elemento fundamental en la calidad universitaria*, que aporta una visión amplia de los autores desde sus fronteras (Universidad Politécnica de Quintana Roo en Cancún, Quintana Roo, México y Universidad Simón Bolívar, en Barranquilla, Colombia). Ambos países se encuentran en un proceso de inminente transformación motivado por el "Orden Mundial" hacia la construcción de una mejor sociedad; el éxito de esta transformación recae en gran medida en la calidad de las Instituciones de Educación Superior, IES, como fuente de profesionistas capaces de enfrentar nuevos retos.

En este sentido y en el marco del aseguramiento de la calidad en las IES, se tiene como prioridad asumir el compromiso que se adquiere con la sociedad, aportando a través de egresados competentes estrategias que atiendan las necesidades de su entorno local, nacional e internacional, en los ámbitos políticos, sociales y culturales promoviendo la búsqueda de la verdad como fuente de sabiduría y bienestar. Los autores plasman en este libro ideas que permiten analizar a las Universidades como organizaciones en donde la gestión resulta fundamental para el cumplimiento de su Misión, de ahí que es importante contar con indicadores que permitan evaluar y mantener acciones encaminadas hacia la mejora continua. Por otro lado, se hace un análisis sobre la cultura organizacional como factor de impacto en la calidad institucional y en aque-

llos elementos que están presentes durante su gestión por medio de la cultura corporativa; el documento hace una reflexión sobre el impacto que ha tenido la globalización en las Universidades y la forma como estas han dado respuesta para legitimarse por medio de las acreditaciones de su calidad en el contexto del Nuevo Institucionalismo Sociológico, en donde las Universidades tienden a generar procesos isomórficos resultantes de estos procesos. Por último se hacen contribuciones sobre la percepción de los actores que participan en el aseguramiento de la calidad y del entorno en el que se encuentra inmersa la organización.

Es importante resaltar y motivar todos aquellos esfuerzos que realizan los investigadores y académicos en aras de contribuir al bienestar social por medio de la educación superior, su trabajo se verá reflejado en la construcción de un mejor futuro para nuestros jóvenes egresados de las Universidades.

M.A. José Luis Pech Galera
Universidad Politécnica de Quintana Roo
Rector

Introducción

Esta publicación presenta los resultados de una investigación relacionada con el funcionamiento de dos universidades, en el marco de sus procesos de acreditación; en ella se plantea el análisis de la cultura organizacional como un factor multidisciplinario, como variable influyente en la calidad, caracterizada por el predominio del pensamiento racional. Bajo este contexto todo el proceso para su búsqueda y logro ha sido motivo de este estudio empírico con la finalidad de determinar todas las dimensiones incidentes de una u otra manera en su consecución.

Los autores se han desempeñado en el medio universitario durante varios años, en dos regiones diferentes de Latinoamérica y han estado vinculados, uno de ellos a una universidad pública y otro a una de carácter particular; ambos han coincidido en ocupar roles como partícipes de procesos de acreditación por alta calidad. A partir de estas experiencias, surge su interés por investigar y plasmar en este libro los hallazgos del trabajo investigativo al interior de dos instituciones educativas que trabajan en la consolidación y mejora de sus procesos.

El libro se encuentra estructurado en cinco capítulos; el primero denominado *Organización y universidad*, ubica a las universidades en el contexto organizacional y en este ámbito analiza la importancia de que estas integren a la estrategia organizacional como parte de sus herramientas de direccionamiento

y asuman la importancia del cambio como una de las variables que afectan su desarrollo y crecimiento y en esta medida asuman posturas para enfrentarlo de forma positiva.

En el segundo capítulo denominado *La cultura organizacional en las IES y su relación con la calidad*, se establecen las diferencias entre estas dos variables y la cultura corporativa, y se analiza la importancia del fenómeno al interior de una universidad y su impacto en la consecución de la calidad.

El tercer capítulo, *La globalización, factor de influencia en las universidades,* hace referencia a este fenómeno y a su relación con los elementos que involucran la gestión en una universidad y la correspondencia con los niveles de calidad que esta pueda alcanzar.

El cuarto capítulo denominado *El nuevo institucionalismo y las universidades*, revisa este referente teórico y su relación con lo que acontece en la cotidianidad de las universidades en las cuales se presentan procesos isomórficos, los cuales se convierten en agentes obligantes para incursionar en procesos de acreditación por calidad.

En el quinto y último capítulo denominado *Calidad y universidad*, se da una mirada a la calidad y a sus diferentes enfoques a partir del entorno institucional y se revisan tanto su percepción como fenómeno y su legitimación a través de las acreditaciones.

La revisión de literatura y el trabajo de campo llevado a cabo por los autores permitieron dar forma a este compendio, cuyos principales hallazgos se pueden sintetizar en los siguientes planteamientos:

- Las universidades están inmersas en campos organizacionales; sus condiciones sociales, económicas y políticas hacen necesaria una permanente

disposición al cambio y al diseño de habilidades que posibiliten su desarrollo y crecimiento.

- Los procesos de acreditación pueden ser vistos como estrategias de cambio, las cuales se transforman en oportunidades para dar solución a las demandas del ambiente.
- La cultura organizacional puede ser considerada como una barrera para las transformaciones positivas; cuando los valores compartidos no están alineados con la filosofía o con la Cultura Corporativa ello se convierte en un factor de influencia para impedir la obtención de los estándares deseados.
- La globalización ha fomentado el hecho de que las organizaciones en general tiendan a parecerse entre sí; la obtención de acreditaciones por alta calidad puede asociarse con el deseo de obtener legitimidad y estas en general son inspiradas en modelos internacionales.
- El cambio hace parte de los procesos internos que viven las universidades y en relación con este, la búsqueda de la calidad es una forma de competir y de ganar posicionamiento dentro de un ambiente externo altamente demandante.
- El conciliar el aseguramiento de la calidad con la cultura organizacional en las universidades, requiere articular la gestión operativa para generar culturas en el marco de la evaluación logrando niveles de congruencia entre la cultura organizacional y la acreditación.

CAPÍTULO I
Organización y universidad

El estudio de la universidad como organización trasciende más allá del pensamiento moderno; es necesario considerarla como un ente que interactúa permanentemente con su entorno, en donde sus relaciones cruzan su institucionalidad, impactando en su estructura y sus procedimientos, invitando a procesos de reflexión de mayor profundidad.

Partiendo de la premisa de que una universidad es un tipo particular de organización, este capítulo da una mirada a las diferentes acepciones del término; seguidamente aborda la relación entre los procesos de cambio y las estrategias como elementos que se conjugan, hacen posible su desarrollo y se encuentran ligados a la vida de toda organización. Posteriormente realiza un análisis de las tres metáforas con las cuales han sido asociadas las universidades en el marco de la teoría de la organización: las anarquías organizadas, los sistemas flojamente acoplados y el modelo del Cubo de Basura como herramienta de toma de decisiones en una anarquía organizada, explicando las razones por las cuales el funcionamiento de las universidades ha sido objeto de dicha asociación.

Las universidades son organizaciones que promueven el crecimiento y desarrollo de un país, fortalecen la cohesión y la justicia social, consolidan la democracia y la identidad nacional basada en la diversidad cultural; a pesar de las presiones que el entorno ejerce sobre ellas, estas buscan diferenciarse en su ambiente (Ibarra, 2005).

Entender el funcionamiento de las Instituciones de Educación Superior (IES) representa una gran complejidad; es importante concebirlas como organizaciones, dado que se conforman de los elementos propios de un sistema abierto, en donde la influencia del entorno impacta constantemente su quehacer. Es conveniente estudiarlas contextualizándolas en la época actual.

Para Ibarra (2004) la universidad no puede ser estudiada ni comprendida hoy desde un pensamiento estrictamente racional que busque afanosamente sus verdades desde un pensamiento claro, coherente y ordenado sino que deben tenerse en cuenta otras realidades propias de su existencia tales como sus principios epistemológicos inmersos en sus realidades exteriorizadas. Iniciamos revisando algunas de las formas más comunes de entender el término organización para asociarlo con las características de una universidad.

Consideraciones sobre la organización

La generalidad de las definiciones asumen a la organización como una estructura intencional formalmente diseñada, cuya finalidad es alcanzar objetivos con base en el establecimiento de funciones y el uso de elementos como la planeación, la dirección y el control de actividades, que se replantea constantemente en la medida en que se van alcanzando los objetivos o se descubren mejores medios para alcanzarlos a menor costo.

Para Etzioni (1965) la organización es una entidad con partes y funciones diversas, que tienen un fin común para cuyo logro, cada persona desarrolla una acción diversa y complementaria con el objetivo de alcanzar las metas específicas.

Según Hall (1983), la organización es una estructura social caracterizada por la complejidad, formalización y centralización, cuyas implicaciones afectan directamente a los individuos que interactúan en su interior.

Definiciones como la de Terry (1985), la asumen como el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo e indicación de la autoridad y como la responsabilidad asignada a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas; Sheldon (1986) por su lado, la concibe como el proceso de combinar el trabajo que los individuos o grupos deban efectuar, con los elementos necesarios para su ejecución, de tal manera que las labores que se ejecutan, sean los mejores medios para la aplicación eficiente, sistemática, positiva y coordinada de los esfuerzos disponibles.

Existe una gran variedad de axiomas sobre lo que es o debería ser una organización, encontrándose en ellas tanto similitudes como diferencias; hay coincidencia en el entendimiento de esta como un ente social compuesto por partes con funciones específicas, cuyos fines u objetivos pretenden ser alcanzados de forma conjunta y de manera eficiente, y diferencias, plasmadas en el énfasis colocado a los elementos que la conforman. Para algunos, la consecución de los fines de forma eficiente es más importante que los otros elementos, mientras que para otros es más importante la disposición de las partes y el cumplimiento de sus funciones.

Las búsquedas de literatura asumen a la organización como estructura de carácter social, cuyas implicaciones afectan directamente a los individuos que interactúan en su interior; no obstante algunas recalcan la importancia del papel de los individuos porque son estos los que permiten o no, alcanzar sus objetivos y fijan su atención en la necesidad de armonizar las metas individuales con las organizacionales para poder gestionar verdaderos cambios.

Esta revisión permite concebir a las organizaciones como organismos con partes, funciones y fines comunes, para cuyos logros, las personas desarrollan acciones diversas y complementarias con el objetivo de alcanzar metas específicas.

Organización, estrategia y cambio

A partir de la búsqueda de la ventaja competitiva, las organizaciones aplican diferentes modelos de gestión tratando de alinear su plan estratégico, visión, valores, objetivos y metas, con los procesos hacia los cuales dirigen su actividad empresarial en consonancia con sus objetivos estratégicos.

Con la desaparición de las fronteras entre culturas y naciones surge el concepto de *la aldea global* (McLuhan, 1996); se incrementa el alcance de las relaciones internacionales e interculturales, la aceleración del ritmo de actividad de las organizaciones y las presiones que rigen sus relaciones; esta complejidad hace que se deba gestionar el cambio y diseñar nuevas estrategias para volverse más eficientes. El fenómeno de la globalización para las IES, tiene implicaciones en los ámbitos técnico, político, ideológico, cultural y económico.

Las exigencias de la época actual hacen necesario el diseño de estrategias que permitan planificar, gestionar y llevar a cabo acciones de cambio, por lo tanto la *estrategia organizacional,* con el advenimiento de la globalización, es una forma de garantizar el éxito de las actividades de toda empresa, cualquiera que sea su naturaleza. Para Steiner (1998) la estrategia *organizacional* es un esquema básico y práctico que permite la adaptación a los eventos del entorno para anticiparlos generando una ventaja competitiva que permita permanecer exitosamente en el sector en el cual se desarrolla una actividad.

Según Ansoff (1986), las estrategias son un conjunto de acciones planificadas de manera tal que contribuyan a lograr un fin u objetivo que se ha determinado previamente; las estrategias no son solo utilizadas en ámbitos empresariales, sino en otros campos como el personal y el militar. Para Porter (1998), la estrategia organizacional, consiste en la búsqueda sistemática y deliberada de acciones que permitan y acentúen el desarrollo de la ventaja competitiva, con el objetivo de hacerla crecer minimizando los efectos de la competencia. La estrategia articula todas las potencialidades de una organización, de forma que

la acción coordinada y complementaria de todos sus componentes contribuya al logro de objetivos definidos y alcanzables.

Ohmae (1988) plantea que una estrategia se define por la manera en que una organización se esfuerza por distinguirse, en forma positiva de sus competidores, empleando sus puntos fuertes para lograr mejor satisfacción de las necesidades del cliente. Hax (1997) por su parte, la considera como una noción multidimensional que abarca todas las actividades fundamentales, convirtiéndose en un medio de establecer el propósito de la organización, de ilustración de su campo de acción, en una manera de definir tareas corporativas y en un medio de invertir en recursos tangibles e intangibles para desarrollar las capacidades que garanticen una ventaja competitiva sostenible, que además da respuesta a las amenazas y debilidades potenciando las fortalezas y oportunidades.

El establecimiento de estrategias está relacionado con el medioambiente externo en el cual se desenvuelve una empresa. El sector al cual se pertenece constituye un marco de referencia, pues en él se establecen las reglas y las condiciones según las cuales se va a desarrollar la competencia; en este orden de ideas, la estrategia es el conjunto de habilidades y recursos con los cuales una organización hace frente a los desafíos que el medio externo le plantea para enfrentarlos de manera exitosa.

Las universidades como entidades inmersas dentro del campo organizacional están llamadas a diseñar sus propias habilidades para buscar y acentuar sus ventajas competitivas estableciendo una combinación de alternativas que posibiliten el buen desarrollo de su componente académico y su sostenibilidad financiera; una de estas formas más expeditas para lograrlo son las acreditaciones por alta calidad.

Directamente relacionado con la estrategia, emerge el cambio como otro de los conceptos presentes en la vida de las universidades que influyen en su coti-

dianidad impactando la toma de decisiones; las acreditaciones por alta calidad pueden ser asumidas como un fenómeno de cambio organizacional.

El cambio se define como la diferencia en forma, calidad o estado de la alineación de la organización con su entorno; este fenómeno abarca modificaciones en el contenido de la estrategia. Rajagolapan y Spreitzer (1997) asumen que el cambio implica en una organización diversas visiones referentes a su ámbito, distribución de recursos, ventajas competitivas y sinergia e intercambios en el entorno externo y en la institución que propician el inicio e implementación de nuevas actuaciones en diversos ámbitos.

Dos tendencias, según Stewart (1992) han impulsado la aceleración del cambio en la organización: la competencia global que las obliga a adaptarse rápidamente para hacer bien las cosas y el surgimiento de las nuevas y avanzadas tecnologías.

La organización tradicional estaba concebida para manejar tecnologías basadas en máquinas bajo el uso de recursos físicos; las nuevas organizaciones se fundamentan en el conocimiento y están diseñadas para manejar las ideas e información, y requieren de personas expertas más que de técnicas para alcanzar la eficiencia, que deben aprender continuamente a identificar y resolver problemas. De ahí el paso a *la organización que aprende*, en la cual las personas están convocadas a participar en la identificación y solución de problemas, al aprendizaje continuo y permanente, identificando dificultades para satisfacer las necesidades de los clientes.

Bajo este contexto, las universidades inmersas en campos organizacionales, están adscritas a unas condiciones sociales, económicas, políticas y ambientales que hacen necesaria su permanente disposición al cambio, y a permanecer en situación de alerta para propiciarlo como parte de sus dinámicas de adaptación a los nuevos desafíos del entorno y en este contexto favorecerlo generan-

do nuevos escenarios y estrategias que las convierten en entes más adaptativos e isomórficos.

Las universidades como organizaciones

La palabra universidad, proviene del latín *universitas,* y significa institución de enseñanza superior, conformada por diversas facultades, que otorga distintos grados académicos. Como institución, puede incluir además de facultades, departamentos, colegios y centros de investigación, entre otras entidades.

Durante décadas, las universidades han sido consideradas como organizaciones al interior de las cuales se producen dinámicas similares a las de una empresa prestadora de servicios, ocupándose de proveer a una determinada población el suministro de la educación superior; sus dinámicas de gestión se orientan hacia el logro de unos objetivos previamente concebidos. La distribución del poder, la definición de la participación de sus actores internos y externos y los procesos de toma de decisiones, son factores determinados por sus formas de gobierno y por las estructuras de poder creadas en su interior.

En América Latina ha sido constante que los discursos y retóricas sobre los retos que enfrentan las universidades y las acciones necesarias para conducirlas no van de la mano con lo que realmente sucede en términos de sus resultados. En los años 60, las universidades parecían funcionar bien y la gestión no se consideraba como parte de su agenda de problemas (Ibarra, 2004); sin embargo la presión hacia la búsqueda de calidad y la tendencia que perfilaba la restricción de recursos para la educación superior fue ubicando a la gestión como un tema central en su agenda.

En la década anterior existía una tendencia a creer que las universidades públicas no fueron lo suficientemente capaces de organizarse eficazmente, adoptando prácticas que favorecieran la buena formación de sus estudiantes y una adecuada gestión económica y financiera. En países como México, según Ibarra

(2004), a partir de los años 80 se inició una clara tendencia a plantear nuevos objetivos y soluciones para mejorar la gestión de las universidades, propensión que fue extendiéndose al resto de América Latina.

Los estudios organizacionales han tenido en la universidad un modelo particular de organización; los cambios en la teoría, sucedidos como resultado de los cambios y prácticas a lo largo del tiempo, han demostrado que se deben adoptar determinadas formas de gestión para enfrentar las exigencias producto de las modificaciones en la economía y el mercado, así como de la tecnología, culturas y creencias; no obstante en las universidades, a diferencia de otras organizaciones, no han sido suficientes los cambios y transformaciones en sus niveles de gestión a pesar de que la expansión de las matrículas sufrida en toda Latinoamérica hizo imperativa la búsqueda de nuevas y mejores formas de gestión.

Existe una gran cantidad de enfoques para estudiar a las universidades como organizaciones, lo cual a su vez genera la dificultad de decidirse por alguno de ellos. Al ser la universidad una institución no asimilable a las formas típicas de empresa, surge el interrogante de si esta necesita una teoría propia. Estudios como el de Clark (2007), plantean que la universidad es una estructura compuesta por departamentos y facultades, cuyas formas de gobierno la hacen distinta a otros tipos organizacionales; su estructuración en escuelas, centros, facultades e institutos, cada uno con sus líneas de generación y aplicación del conocimiento, puede ayudar a que prospere la creatividad y a que surjan la libertad académica y la democracia; ello ha dado lugar a afirmar que es allí donde radica el problema, pues la extrema fragmentación dificulta la racionalidad.

Las universidades, como formas organizacionales, han sido estudiadas bajo diferentes tipos de analogías que algunos teóricos han utilizado para investigar su funcionamiento; entre ellas están, el modelo de las anarquías organizadas, el de los sistemas flojamente acoplados y el modelo del Cubo de Basura como

herramienta de toma de decisiones. A continuación se examinan algunas de ellas:

Las universidades como anarquías organizadas

Según Weber (1978), los modelos de análisis organizacional son basados en prototipos racionales de toma de decisiones que en muchos casos, se convierten en visiones mecanicistas de las organizaciones. Desde la aparición del modelo burocrático de Weber, estas fueron concebidas bajo la óptica de la racionalidad instrumental de medios y de fines; sus estructuras fueron diseñadas conforme a divisiones complejas del trabajo, reglas formales y escritas, estructuras jerárquicas basadas en la supervisión y el control, y bajo formas de dominación implantadas por el poder directo de reglas; fines precisos, claros objetivos y metas, criterios de evaluación del desempeño y diagnósticos que direccionan el cambio, reducen la incertidumbre, programan procesos, presupuestan gastos e inversiones, asignan eficientemente los recursos, ordenan y coordinan actividades dando como resultado un fuerte acoplamiento de las actividades al interior de la organización.

En etapas posteriores, se estimó que el modelo burocrático complementaba estos postulados con los de la economía neoclásica basada en la elección racional con el fin de introducir conceptos como la inclusión de las preferencias del individuo como función de utilidad que posibilita elegir las mejores alternativas, evaluando las consecuencias de todas ellas, identificando posibles vías de acción a fin de tomar una decisión y seleccionar la que se considere la mejor alternativa.

Estos postulados sobre la racionalidad en las organizaciones son posteriormente cuestionados a raíz de numerosas críticas cuya esencia radica en interrogar sobre esta supuesta lógica como pauta para decidir. Simon, Ros y Messina (1984) consideraban que esos supuestos no representaban el comportamiento de los individuos en las organizaciones y propusieron que aunque

este comportamiento del individuo en la organización revela segmentos de racionalidad no alcanza la racionalidad objetiva, debido a que el ser humano obtiene solo un conocimiento fragmentario de las acciones y sus consecuencias.

Autores como March, Gueztkow y Simon (1994) plantean que los actores sociales no buscan soluciones óptimas en razón de límites de tiempo o de capacidad de tratar la información o en la organización y utilización de su memoria; bajo este criterio conciben el concepto de soluciones satisfactorias, no óptimas, para una organización debido a que la toma de decisiones en ellas se restringe por las características del ser humano.

Las anarquías organizadas

En los años 70 Cohen, March y Olsen (1972), proponen la metáfora de las anarquías organizadas como una mirada alterna al modelo de la burocracia tradicional, basada en el estudio de la universidad como un tipo de organización con características particulares que fueron ampliamente analizadas por Solís y López (2000) en su artículo: "El concepto de las anarquías organizadas en el análisis organizacional" bajo las siguientes consideraciones:

• *Ambigüedad en las preferencias y percepciones*

En las universidades, los individuos trabajan para variados fines, los cuales, en ocasiones, resultan contradictorios. Por ejemplo, se realizan frecuentemente procesos que por sí solos se confrontan con algunos de los fines de la propia universidad; una clara muestra de esta situación es el tema de la relación de la universidad con el sector externo según la cual en su marco de acción, se brindan soluciones de tipo asistencialista a la comunidad, lo cual contraviene con los postulados pregonados por la misma academia en el sentido de que la universidad debe ayudar al fortalecimiento empresarial de una determinada región.

Por otra parte, la amplia diversidad de las percepciones de sus miembros hace

pensar en la dificultad de conciliar preferencias e identidades que existen dentro de este tipo de organizaciones, lo cual puede dificultar la toma de decisiones y cuestionar la objetividad de las mismas.

Normalmente dentro de cualquier organización la toma de decisiones se produce dentro de modelos racionales, ignorándose las contradicciones e inconsistencias, así como la existencia de realidades difusas (Cohen, March & Olsen, 1972); en cambio dentro de una anarquía organizada son comúnmente aceptadas la ambigüedad en las interpretaciones y percepciones como parte de las realidades que asumen los tomadores de decisiones.

Los equívocos en las preferencias e identidades también hacen parte del panorama interno dentro de una anarquía organizada, asumida como la atención a las expectativas de las personas, generalmente imprecisas, inconscientes e inestables. Los enigmas que se perciben al interior de las universidades impactan en su funcionamiento y pueden dificultar la consecución de los resultados esperados, por lo cual se hace necesario el diseño de estrategias de cambio organizacional que la minimicen y coadyuven en el logro de las metas.

• *Fluida participación de los miembros en los procesos decisorios*
Las universidades, a diferencia de las organizaciones de otro tipo, se caracterizan por la acentuada participación de las personas en la toma de decisiones. La democracia juega un papel determinante en muchos de los procesos al interior de estas, con la finalidad de que las disposiciones sean legitimadas por la comunidad; no obstante la participación de los miembros es compleja porque aspectos como la posición jerárquica, las ideas, las preferencias, cantidad de trabajo y tiempo dedicados a la organización cambian en el tiempo y en el espacio.

• *Dificultad para conectar entradas y salidas de insumos en sus procesos internos*
No siempre se sabe con suficiencia y exactitud sobre los resultados de ciertos

procesos que se dan en su interior; esto significa que en los procesos de docencia e investigación, no son exactas la calidad y pertinencia de resultados con respecto a lo planeado y como resultado de ello en ocasiones son inciertas las consecuencias a esperar.

• *Imposibilidad de predictibilidad y direccionalidad*
Bajo el paradigma de las anarquías organizadas la planeación a largo plazo es literalmente imposible, por lo tanto la evolución de la organización no puede predecirse; los cambios producen efectos impredecibles y comportamientos inesperados en el largo plazo.

Hay autores que plantean que la predicción solo puede ser alcanzada en el corto plazo, ya que en el largo plazo aún la variación más leve tiene impacto sobre la organización; estas situaciones se pueden ver reflejadas al interior de una universidad cuando sus directivos deben conducir la acción de sus miembros para clarificar la misión, pero identificando acciones en el corto plazo en medio de ambientes turbulentos para poder hacer los ajustes de dirección.

• *Equilibrio y desequilibrio*
Tradicionalmente en el análisis organizacional el equilibrio es un estado deseado al cual las fuerzas tienden a converger, y en donde los desequilibrios momentáneos son corregidos por una dinámica que invariablemente regresa al estado inicial; también ha sido empleado el concepto de ciclos para explicar fenómenos como ciclo de vida de un producto, de un sector, de una tendencia.

Autores como Adizes (1994), emplearon el concepto de ciclos de vida de las organizaciones para referirse a sus etapas de crecimiento y envejecimiento, y así mismo Mintzberg (1986) utilizó el concepto cíclico para referirse a las etapas de nacimiento, madurez y declive de estas.

En las anarquías organizadas, el cambio puede conducir de un estado de equi-

librio a otro de desequilibrio, coexistiendo el orden y el desorden como fuerzas contradictorias provenientes del interior y del exterior. Este paso del equilibrio al desequilibrio tiende a generar conductas desestructurantes y procesos de desintegración intrínsecos; los pasos a nuevos estados de equilibrio estarán dados por acciones que den nuevo orden en niveles distintos de equilibrio y acciones que lleven a nuevas estructuraciones probablemente a nuevas crisis en el futuro.

• *Irreversibilidad del cambio y de las acciones*

En las anarquías organizadas, según Levy (1996), se establecen cambios dramáticos que pueden ocurrir inesperadamente. El desplazamiento de un estado de equilibrio a otro de desequilibrio puede ocurrir de manera drástica y las grandes fluctuaciones pueden ser originadas por fuerzas exógenas, por lo tanto, la comprensión de la dinámica dentro de una organización debe basarse en la identificación de sus estados de equilibrio y desequilibrio, considerados estos últimos como períodos de crisis entendidas estas como estados de redefinición de algo. En el caso de las universidades, es común el tránsito entre estados que las conducen a cambios irreversibles y ciertos períodos de estabilidad; bajo estas características, consideramos que las universidades son asimilables a la metáfora de las anarquías organizadas.

Las universidades como sistemas flojamente acoplados

En directa relación con el concepto de universidad como anarquía organizada, lo está el de universidad como sistema flojamente acoplado. Abordando a Weick (1976), este existe cuando las decisiones, creencias y soluciones no están directamente relacionadas con los problemas que se presentan en su interior; prácticas como la descentralización y la delegación han sido las herramientas que han legitimado el flojo acoplamiento, puesto que posibilitan a cada subordinado recrear sus propios objetivos, creencias, información e identidades en su propia unidad.

En la práctica, las universidades, han sido asimiladas como organizaciones flojamente acopladas; en ellas las relaciones estrechas ocurren en cualquier momento pero también en otro determinado lugar pueden implicar relaciones inactivas, lo que genera el flojo acoplamiento de los resultados.

A partir del análisis de las anarquías organizadas y del flojo acople aparece la universidad como prototipo de una nueva metáfora de organización cuyo aparente caos interno resalta la importancia de concebirlas bajo tipos diferentes al modelo racional.

Para Erdhard (1997), lo importante del estudio de las anarquías organizadas y de los sistemas flojamente acoplados, radica en la focalización de la ambigüedad como condición de la acción humana. La tradicional visión instrumentalista de las organizaciones concibe a las universidades como espacios sociales en los que confluyen multiplicidad de racionalidades que se entrecruzan, donde suceden soluciones y decisiones no correspondientes con una finalidad o intencionalidad, por lo tanto, en ellas existe una discreta capacidad de direccionalidad.

Para Cyert y March (1963), las acciones de unidades y subunidades en las anarquías organizadas no están coordinadas, ni cohesionadas ni integradas, sino que existen en ellas flojos acoplamientos que permiten la desconexión de las partes y la presencia de redundancias y de holguras organizacionales que posibilitan la coexistencia de sus miembros.

Algunas de las implicaciones que puede tener una organización al convertirse en una anarquía organizada, según Solís (2010), son las fuerzas contradictorias y dualidad entre orden y desorden: en las organizaciones que son así consideradas, las fuerzas contradictorias conducen del equilibrio al desequilibrio; hay fuerzas que tienden hacia la estabilidad que representan la planeación y el control, pero otras como la innovación y la experimentación tienden hacia la

inestabilidad; las fuerzas híbridas coexisten y se contradicen al interior de una anarquía organizada e igualmente los conflictos y relaciones de poder van de la confrontación a la colaboración mediados por las posibilidades de negociación.

El modelo del Cubo de Basura en una anarquía organizada

Estudiosos de las organizaciones como Cohen, March y Olsen (1972), determinaron que la toma de decisiones en anarquías organizadas, se dificultaba debido a las preferencias poco claras, difíciles de definir y de observar de quienes las tomaban, lo cual generaba situaciones de toma de decisiones imposibles de modelar según las teorías racionales y constreñimiento en tiempo y recursos por la necesidad de realizar otras tareas dentro de la misma institución.

A partir de estas premisas, estos autores proponen el modelo llamado Cubo de Basura –*Garbage Can Model*– como herramienta para ilustrar la toma de decisiones; según esta propuesta, las decisiones son salidas de varios elementos dentro de la organización. Su estructura conceptual es explicada en el libro *La toma de decisiones en la organización bajo el modelo del Cubo de Basura*, en el cual se plantean las siguientes premisas:

> Los problemas son todo aquello que le preocupa a los miembros dentro y fuera de la organización, y por tanto cada aspecto requiere atención por parte del tomador de decisiones. Las soluciones son el producto de alguien y resuelven un problema específico; su naturaleza es ambigua puesto que solo hay soluciones exactas para problemas bien definidos; muchas veces estas pueden ser vistas como respuestas a problemas que no han sido planteados, por ello la solución es siempre parcial. Los participantes son aquellos miembros de la organización que entran y salen en el proceso de decisión; las ocasiones en las que se produce un comportamiento pueden ser llamadas decisiones (Cohen *et al.*, 1972, pp.2-3).

En concordancia, bajo este modelo, el criterio fundamental para seleccionar una alternativa de acción a ser ejecutada consiste en el evento de que un problema y una solución coincidan temporalmente en una misma instancia decisoria, es decir, que al abordar una decisión la organización y sus miembros, más que evaluar las distintas alternativas de acción posibles y seleccionar aquella que optimiza o satisface la situación, recurren a alternativas que se encuentran disponibles en la agenda organizacional. Bajo este modelo, las soluciones no son diseñadas para un problema, sino que los problemas flotan en las instancias decisorias en busca de enmiendas a las que se puedan aparear.

El análisis de este modelo resulta pertinente en contextos como los de una universidad en los que es común que abanicos de soluciones converjan a la espera de que surjan problemas a los cuales estas pueden ser aplicadas, por lo cual se produce una interacción entre problemas, soluciones, participantes y oportunidades para decidir, en donde la coincidencia temporal entre estos cuatro factores es el criterio más importante para que una decisión sea tomada.

La necesidad de velocidad en las acciones, el cambio como constante y el entorno turbulento en el que se desenvuelven las universidades, hacen que en la mayoría de los casos las decisiones se tomen coyunturalmente bajo esquemas muy similares al que plantea el modelo del Cubo de Basura, y concretamente los procesos de acreditación pueden tornarse en problema, oportunidad y solución.

Reflexiones generales del capítulo

Las universidades son organizaciones con partes y funciones diversas y fines comunes, en las cuales las personas desarrollan acciones complementarias que contribuyen en el logro de determinadas metas.

Los procesos de cambio se encuentran ligados a la vida de toda institución;

bajo este contexto, las universidades están inmersas en los denominados campos organizacionales y adscritas a unas condiciones sociales, económicas, políticas y ambientales que hacen necesaria su permanente disposición al cambio y al diseño de estrategias propias en la búsqueda de ventajas competitivas que posibiliten su buen desarrollo.

El funcionamiento de las universidades se asocia a la metáfora de las anarquías organizadas por ser instituciones con características especiales y particulares; de igual forma son asimilables al funcionamiento de un *sistema flojamente acoplado* por ser opuesto al de los modelos de tipo racional y contar con elementos propios del *modelo del Cubo de Basura* en el cual las decisiones se toman coyunturalmente bajo esquemas similares a los que este plantea. De acuerdo a ello, los procesos de acreditación pueden ser vistos como estrategias de cambio que se convierten en oportunidades para dar solución a las demandas del ambiente.

CAPÍTULO II
La cultura organizacional en las IES y su relación con la calidad

La cultura organizacional ha sido uno de los elementos que ha tenido mayor importancia en las últimas décadas en las organizaciones; su análisis está vinculado con la importancia que tiene respecto a diversas variables como la productividad y calidad, entre otros elementos. La cultura organizacional es considerada como un agente de influencia que puede gestionarse a través de la cultura corporativa para promover y asegurar la calidad de las universidades, en las cuales se ha convertido en un factor preponderante. Schein (1992) la define como un patrón de supuestos básicos compartidos que un grupo entero utiliza para resolver sus problemas de integración externa e interna y que ha funcionado lo suficientemente bien, como para ser considerado válido y por lo tanto se les deberá enseñar a los nuevos miembros de la organización como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas.

El estudio de las organizaciones a finales del siglo XX ha permitido entender que factores como el entorno y la cultura son asimilables lo que acontece en las IES; desde la perspectiva integradora, la cultura puede ser considerada como variable dependiente al interior de un sistema cerrado y desde la perspectiva diferenciadora, puede ser asumida como variable independiente inmersa en un sistema abierto; la misma puede asociarse a metáforas como la de las anarquías organizadas (Smircich, 1983).

La cultura en las organizaciones puede ser considerada como una variable de-

pendiente o independiente; en las universidades se le puede reconocer como "el pensamiento que une y sostiene a la organización", expresa los valores, creencias e ideales que los miembros de una organización comparten. Para Martin (1992), la *cultura* se define como:

> El conjunto de patrones o configuraciones de las interpretaciones que los actores hacen de su modo de vestir, las historias de las gentes, las reglas y procedimientos formales de la organización, sus códigos de comportamiento informal, rituales, tareas, sistema de pago, léxico, bromas y algunos otros elementos de manifestación en las organizaciones (Martin 1992, p.3).

La cultura también puede ser considerada como perspectiva de análisis de la organización, entendiéndola como variable independiente (cultura organizacional y cultura corporativa), se puede abordar como conocimiento organizacional, simbolismo y como parte del desarrollo de procesos inconscientes en la organización (Smircich, 1983). Al considerar la cultura como variable organizacional, esta se asocia con el éxito de las universidades, con su crecimiento, desarrollo, efectividad y productividad (Jiménez, 2005).

En las IES, la cultura organizacional es considerada como un factor fundamental para el cumplimiento de su Filosofía Institucional (Misión, Visión), permitiéndole actuar de manera racional para cumplir con los compromisos que esto conlleva. En este sentido la cultura es considerada como una ventaja competitiva para las universidades. La cultura se encuentra en un proceso permanente de transición y transformación que en general es lenta, pero que permite ser considerada como una herramienta manipulable, en donde las IES como organizaciones flexibles son capaces de aprender y mantenerse en constante innovación por medio de diferentes mecanismos.

Es común observar en las IES a diversos grupos de personas y académicos que comparten afinidades entre sí, siguiendo patrones de comportamiento parecidos, estos grupos dentro de la organización son conocidos como subculturas (Soria & Gómez, 2008); Smircich (1983) establece que las organizaciones producen por sí mismas la cultura, por lo cual la universidad se puede comprender y analizar también a través de sus aspectos simbólicos, convirtiéndose en la expresión y manifestación del comportamiento humano.

En este sentido la cultura en las IES expresa los valores, creencias e ideales que sus miembros comparten entre sí. La cultura otorga el sentido de identidad a sus miembros y facilita la generación de compromisos (Soria & Gómez, 2008). Las acreditaciones por calidad de las IES representan un compromiso estratégico importante para la organización y el comportamiento organizacional determina el éxito y congruencia con los objetivos propuestos; la cultura se puede observar como un puente conceptual entre el comportamiento organizacional y la estrategia de la organización (Smircich, 1983).

Tomando en cuenta lo anterior, la cultura organizacional tiene un papel preponderante para cumplir con los compromisos que implica un proceso de acreditación por alta calidad institucional en una IES.

> El paradigma cultural existente en la organización impacta distintos puntos clave, ya que se menciona que la cultura afecta el clima laboral, el control del comportamiento, la formulación de estrategias, la eficiencia social, el aprendizaje organizacional, la integración, diferenciación y liderazgo, entre otros elementos (Saffold, citado por Soria & Gómez, 2008).

Para entender la cultura en las IES podemos definirla como:

> Cultura: modelo de presunciones básicas –inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa o 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 (Schein, 1988, p.26).

Bajo estos criterios, el análisis de las universidades desde la perspectiva de su cultura retoma especial interés para los estudiosos en el campo de la educación superior; los resultados obtenidos en los procesos de acreditación de calidad institucional y los procesos isomórficos a los que se encuentra expuesta, se abordan desde tres niveles en los cuales el fenómeno cultural se hace visible para el observador: artefactos, valores adoptados y declarados, y supuestos básicos (Schein, 1992).

El cambio de la cultura organizacional en el marco de la calidad podría suponer la necesidad de pasar de una situación personal, grupal o social a otra; es posible generar una modificación de valores, actitudes y conductas en los miembros de la comunidad educativa, recordando que el cambio está protagonizado por los mismos sujetos y que este se lleva a cabo en tiempo y espacio determinados, pero que requiere de una gestión oportuna, profesional y un alto nivel de liderazgo. De la misma forma el cambio debe de estar contextuado con la realidad del entorno, con el fin de que las IES continúen en todo momento dando respuesta a las necesidades de la comunidad.

Es importante señalar que la esencia de la cultura organizacional se basa en el patrón de supuestos básicos subyacentes, los cuales requieren de su adecuada comprensión para poder explicar los otros niveles (artefactos y valores adoptados y declarados) (Schein, 1992). El éxito de las universidades, al igual que otros organismos está directamente ligado a su cultura organizacional.

La cultura puede percibirse a través de comportamientos de los diferentes actores que conforman la comunidad universitaria y pueden ser congruentes, o no, con los criterios de calidad que forman parte de las políticas de acreditación; en este sentido se corre el riesgo de que solamente se manifiesten cambios aparentes durante la gestión de los procesos y en los momentos de las acreditaciones correspondientes. Diversas conductas pueden no ser auténticas cuando no están ancladas en una cultura organizacional de calidad. Lo anterior motiva a una reflexión profunda sobre la problemática que representa el no contar con un modelo congruente de gestión que represente la cultura organizacional como un elemento que sustenta la acreditación de la calidad en las IES; dicho en otras palabras, la preocupación se genera cuando las acreditaciones de la calidad no se ven reflejadas en su cultura.

Es importante mencionar que los procesos de acreditación de la calidad institucional generan una experiencia importante, en donde el autoestudio refleja un instrumento de análisis útil para la reflexión y la toma de decisiones, el conocimiento adquirido puede promover el aprendizaje necesario para motivar el cambio de la cultura organizacional a largo plazo.

Las organizaciones tienden a generar por naturaleza cierta resistencia al cambio; las IES no son la excepción, por lo que deberá tomarse en cuenta por sus directivos para una adecuada y oportuna gestión, aprovechando todas sus habilidades para el logro de una verdadera efectividad institucional; algunos investigadores hacen referencia a la resistencia al cambio como un factor importante en la gestión de la cultura organizacional.

La cultura organizacional está estrechamente ligada a la conducta humana, en donde los patrones culturales proporcionan significados que guían a la organización. En las últimas décadas, estos elementos han captado la atención de psicólogos, sociólogos, antropólogos, teóricos de la organización y economistas (Geertz, 1992).

Diversos investigadores han enfocado su interés al estudio de la cultura y su relación con el rendimiento de la organización. Para Sackmann *et al.* (1997), la cultura es considerada como el resultado del aprendizaje del grupo, lo cual puede generar que se fomenten diversas culturas dentro de la organización, lo cual complica aún más su cambio (Weick, 1976).

A lo largo de los párrafos anteriores han sido mencionadas diversas acepciones de la expresión cultura organizacional; existen numerosas definiciones acerca de ella, las cuales se encuentran resumidas en la Tabla 1, en la cual se incluyen los autores y sus definiciones propuestas.

Algunos autores proponen diferencias entre cultura corporativa y cultura organizacional. En la Tabla 2 se observan algunas diferencias entre ambos tipos de cultura y su relación con ciertos conceptos.

Al retomar los conceptos propuestos por Schein (1992) y Smircich (1983), que consideran a la cultura organizacional como una variable independiente y de influencia respecto a la calidad institucional, se concibe como propuesta válida aquella que toma en cuenta las características de la cultura corporativa como factor de gestión fundamental en las organizaciones para alinear los procesos que permitan obtener los resultados esperados en el aseguramiento de la calidad y su relación con la cultura organizacional.

Importante es también señalar que elementos comunes se encuentran en las diferentes definiciones de la expresión cultura organizacional, en la Tabla 3 se presentan algunos de los elementos comunes en las definiciones de cultura organizacional.

Tabla 1. Definiciones varias sobre cultura organizacional

Autor	Concepto de cultura organizacional
Hodge, Anthony y Gales (1998)	Cultura organizativa es una construcción a dos niveles que incluye tanto características observables como inobservables de la organización. En el nivel observable, la cultura incluye muchos aspectos de la organización como la arquitectura, la vestimenta, los módulos de comportamiento, las reglas, las historias, los mitos, el lenguaje y las ceremonias. En el nivel inobservable, la cultura está compuesta por los valores, normas, creencias y suposiciones compartidas por los miembros de la organización.
Daft (2005)	La cultura proporciona a los miembros un sentido de identidad organizacional y genera un compromiso con las creencias y valores que son mayores a ellos.
Smircich (1983)	Cultura organizacional es "una posesión" – un conjunto bastante estable de supuestos dados por sentados, significados compartidos y valores que forman una especie de escenario para la acción. La estructura como variable independiente, sistema abierto y teoría de la contingencia.
O'Toole (1995)	Cultura organizacional como "el conjunto complejo y relacionado entre sí de un comportamiento estandarizado, institucionalizado y habitual que caracteriza a una empresa y solo a ella".
Serna (1994)	La cultura organizacional incluye los valores, creencias y comportamientos que se consolidan y comparten durante la vida empresarial. El estilo de liderazgo en el nivel de alta gerencia, las normas, los procedimientos y las características generales de los miembros de la empresa.
Gordon (1996)	La cultura organizacional es "la parte de su ambiente interno que incorpora una serie de supuestos, creencias y valores que comparten los miembros de la organización que usan para guiar su funcionamiento".
Casado (1999)	La cultura organizacional la define como "un elemento de la autoridad grupal que regula el trabajo del grupo mediante influencias materiales, intelectuales y sociales".
Morgan (1997)	La cultura organizacional es un modelo de desarrollo basado en la manera en que un sistema social conforma su conocimiento, ideología, sus valores, sus leyes y sus rituales diarios.
Koontz y Weihrich (1998)	"La cultura es el patrón generador de conductas, creencias compartidas y valores que los miembros tienen en común". La cultura puede inferirse de lo que los empleados dicen, hacen y piensan dentro de una situación organizacional. Implica el aprendizaje y transmisión de conocimientos, creencias y patrones de conducta durante un período.
Schein (1992)	La cultura organizacional como "un patrón de supuestos básicos compartidos que fue aprendido por un grupo cuando resolvía problemas para adaptarse al exterior e integrarse en su interior, que ha funcionado lo bastante bien como para que se considere válido y, por tanto, deseable para enseñarles a los miembros nuevos como la forma indicada de percibir dichos problemas, de analizarlos y sentirlos".

Autor	Concepto de cultura organizacional
Stoner, Freeman y Gilbert (1996)	"La cultura es la forma en que la organización ha aprendido a manejar su ambiente. Es una mezcla compleja de supuestos, conductas, relatos, mitos, metáforas y otras ideas que encajan todas para definir lo que significa trabajar en una organización particular".
Vecchio (1998)	"El conjunto de valores y normas que existen en una organización y que son enseñadas a los empleados", esta definición de cultura organizacional incluye creencias comunes y sentimientos, comportamientos estandarizados en el proceso histórico para la transmisión de valores y normas.
Schermerhorn, Hunt, y Osborn (2005)	"Cultura organizacional o corporativa es el sistema de acciones, valores y creencias compartidas que se desarrolla dentro de una organización y orienta el comportamiento de sus miembros. En el escenario de negocios es común referirse a este sistema como cultura corporativa".
Bateman y Snell (1999)	"La cultura de una organización constituye el fundamento del control de clan". Es el conjunto de suposiciones importantes acerca de la organización y de sus metas y prácticas que comparten los miembros de la compañía. Es un sistema de valores compartidos con respecto a lo que es importante y de creencias acerca de cómo funciona el mundo. De esta manera, la cultura de una empresa proporciona un marco de referencia que organiza y guía el comportamiento de la gente en el trabajo. Esa es la esencia del control.
Kinicki y Kreitner (2003)	La cultura organizacional es "el conjunto de supuestos compartidos e implícitos, que se dan por sentados, en un grupo", el cual determina la manera en que el grupo percibe sus diversos entornos, piensa respecto de ellos y reacciona a ellos mismos. Esta definición pone de relieve tres características importantes de la cultura organizacional. En primer lugar, se transmite a los nuevos empleados mediante el proceso de socialización. En segundo término, la cultura organizacional influye en el comportamiento en el trabajo. Por último, opera en diferentes niveles.
Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006)	"Cultura Organizacional: Sistema de valores, creencias y normas que existe en una organización y la satura. La cultura organizacional alienta o desalienta la efectividad, según la naturaleza de los valores, creencias y normas. La cultura organizacional es lo que los empleados perciben y como esta percepción crea un patrón de creencias, valores y expectativas".
Jiménez (2005)	Considera que la cultura como variable organizacional se asocia con el éxito de las universidades, con su crecimiento, desarrollo, efectividad y productividad.
Barba y Solís (1997)	Elementos normativos o sociales adheridos a las organizaciones que la mantienen integrada.
Montaño y Rendón (2004)	La cultura ayuda a interpretar el comportamiento de los individuos en las organizaciones, aunque no lo descifra totalmente.

Fuente: Elaboración propia de los autores

Tabla 2. Diferencias propuestas entre cultura corporativa y cultura organizacional

Concepto	Cultura corporativa	Cultura organizacional
Época en que se inicia su estudio	Finales de los años 70	Alrededor de los años 60, aunque no de manera tan explícita
Disciplina que la estudia	Administración, teorías de la organización	Estudios organizacionales (antropología, sociología y psicología)
Actores participantes	Los Directivos quienes establecen los lineamientos	Los miembros de la organización
Se considera formada por	Misión, visión, códigos de ética	Costumbres, creencias y valores simbólicos
Objetivo	Establecer un mayor control social e incrementar la eficiencia	Interpretar el comportamiento de los miembros
Forma de expresión de la cultura	Formal y explícita	Informal e implícita
Métodos y técnicas de investigación privilegiados	Cuantitativos, cuestionarios y estadísticas	Cualitativos, observación, entrevistas e historias de vida
Desempeño	Controlable, cuantificable y manipulable	Observable y explicativo
Tipo de cultura	Homogénea y de cohesión social	Diversa, fragmentada y contradictoria
Identidad	Única, tendiente hacia lo formal	Diversa y orientada hacia la comunidad
Tipos de organización	Estática	Dinámica
División	Estructural y funcionalista	Simbólica
Dominio	Interno	Interno y externo

Fuente: Montaño y Rendón (2004)

Es evidente que no existe un concepto generalizado de cultura organizacional, por lo que para las Universidades puede entenderse como el conjunto de valores, rituales, héroes, símbolos, estructura, sistemas y comportamientos que distinguen a las personas que pertenecen a la Institución de Educación Superior y cuyo impacto como variable independiente repercute directamente en la calidad institucional.

Tabla 3. Elementos comunes de las definiciones de cultura organizacional

Definición/Autor	Incluye aspectos como arquitectura, forma de vestir, transporte, modos de comportamiento, reglas, etc.	Compuesta por valores, normas, creencias, tradiciones y suposiciones compartidas por los miembros de la organización	La cultura organizacional y los conocimientos se enseñan a los nuevos integrantes, para orientar su comportamiento	Proporciona un sentido de identidad a la organización y genera compromiso a los integrantes
Hodge, Anthony y Gales	X	X		
Daft	X	X	X	X
Arámbula	X	X		
Smircich				X
O'Toole	X	X		X
Serna		X		X
Gordon				X
Casado	X	X		X
Morgan				X
Koontz y Weihrich	X		X	
Schein			X	X
Stoner, Freeman y Gilbert				X
Vecchio			X	X
Schermerhorn, Hunt, y Osborn	X	X	X	
Bateman y Snell			X	
Kinicki y Kreitner	X	X	X	X
Ivancevich, Konopaske y Matteson			X	X
Barba y Solís		X		X

Fuente: Elaboración propia de los autores

De acuerdo a Barba y Solís (1997), la cultura se define como el conjunto de elementos normativos o sociales adheridos a las organizaciones que la mantienen integrada; esta se encuentra manifiesta en los valores o ideas sociales y

las creencias que los miembros de la organización comparten. Estos valores o patrones de creencias se manifiestan a través de dispositivos simbólicos tales como: rituales, historias, leyendas y lenguajes especializados.

Barba y Solís (1997) proponen tres niveles de análisis para la cultura como variable interna: nivel de cultura corporativa –relación entre cultura y organización– que contiene la cultura profesional, la cultura departamental y la cultura laboral; el segundo nivel hace referencia a las culturas regionales e industriales –se encuentran en relación con el área geográfica que ocupan y de sus áreas de producción–, y el tercer nivel contiene las culturas nacionales y las civilizaciones –nivel amplio que integra todos los elementos que prevalecen de acuerdo a la historia y situación política, económico y social– (Alveson & Berg, citados por Barba & Solís, 1997).

Algunas de las funciones más importantes de la cultura son: transferir el sentido de identidad a todos los miembros de la organización, generación de un compromiso colectivo, reforzamiento de la estabilidad del sistema social y fortalecimiento de la autoestima que permite guiar y moldear el comportamiento organizacional.

La cultura relaciona los niveles de análisis micro y macro en el marco del comportamiento organizacional, de tal forma que ahí se encuentran inmersas las estrategias del *management*, las cuales están descritas con base en la filosofía institucional y que se convierten en uno de los elementos fundamentales para la consecución y cumplimiento de los objetivos estratégicos de acuerdo a las funciones sustantivas de las IES, por consiguiente, bajo este escenario la cultura es un instrumento ideológico que refuerza el liderazgo de los líderes de la organización.

Es importante recordar que la cultura corporativa u organizacional está directamente influenciada por los niveles del macrosistema en donde se encuentra

inserta, ya que las características propias de cada Nación promueven los rasgos que permearán hacia el interior de la organización.

Bajo este esquema de cultura corporativa los líderes juegan un papel importante dentro de las organizaciones para generar el cambio necesario para mantener la congruencia entre cultura y calidad en una IES; los líderes institucionales pueden ser convertidos en héroes y fuentes de inspiración para los colaboradores, por lo que las anécdotas y ritos deben llegar a ser una fuente de fortalecimiento de la cultura corporativa.

En el marco de la cultura organizacional es de interés el comportamiento organizacional como elemento que estudia la influencia que tienen los miembros de la organización y los grupos generados como resultado de su interacción, en donde toma especial importancia el entender de qué forma influyen estos elementos en la eficacia y en la efectividad de las organizaciones.

El comportamiento organizacional ha sido considerado como una disciplina que analiza el impacto de los individuos, grupos y estructuras y su influencia en la conducta hacia el interior de las organizaciones; indudablemente estos elementos forman parte de la cultura de la organización y pueden ser considerados como uno de los atributos que tiene mayor influencia en el desarrollo de las mismas.

De acuerdo a las consideraciones planteadas, la cultura organizacional en las IES juega un papel preponderante como variable independiente en la interpretación de su impacto en la calidad y en el marco de la institucionalización (March & Olsen, 1985); la misma es considerada como un factor de influencia de la personalidad en la estructura burocrática (Merton, 1984; Montaño, 2003; Rodríguez, 2009; Soria & Gómez, 2008). El enfoque que tiene el aseguramiento de la calidad en las IES y su relación con los procesos isomórficos, responde

a la satisfacción de las necesidades de su entorno (Landoni, 2001; López, 2009; Morgan, 1997; Douglas, 2007; Hofstede, 2001). Lo anterior en el contexto de los estudios organizacionales tanto en la modernidad como en la posmodernidad, (Alvarado, 2006; De la Rosa, 2002).

Reflexiones generales del capítulo

La cultura organizacional representa uno de los elementos más sobresalientes en toda organización; reviste especial importancia como variable independiente en las IES, para los procesos que aseguran su calidad. La misma tiene como antecedente la Institucionalización que pasa de un proceso de coordinación de grupos y personas a un esquema integrado, en donde las organizaciones adquieren su propia personalidad; la cultura puede ser rígida o flexible, innovadora o conservadora y pasa de procesos burocráticos de autoridad y obediencia a situaciones flexibles en el marco de la Institucionalización.

Actualmente en un mundo globalizado y caracterizado por una fuerte dinámica, las Universidades demandan culturas innovadoras y creativas, en donde los miembros de la organización y el personal directivo estén dispuestos a aceptar riesgos que promuevan Desarrollo Organizacional. La cultura estará orientada a cuidar también los detalles y con un enfoque hacia la efectividad que representa la obtención de resultados contundentes, en torno al cumplimiento de la Misión Institucional. Al mismo tiempo, la cultura debe demostrar una orientación hacia el cuidado de su capital humano y a la formación de equipos que faciliten el cumplimiento de sus metas; estos elementos promoverán el desarrollo de una cultura fuerte que esté ligada a su calidad.

La dirección estratégica y el cumplimiento de la filosofía institucional de las IES radicarán precisamente en la orientación que tenga la universidad hacia el trabajo en equipo y hacia la promoción de una comunicación efectiva a lo largo y ancho de su estructura organizacional.

Es indudable que aunque la construcción de la cultura organizacional esté planeada y articulada con todos los miembros de la organización, siempre existirán subculturas que aglutinarán grupos de personas con comportamientos y valores compartidos que se distinguirán y diferenciaran de la cultura dominante.

En ciertos casos la cultura puede ser considerada como una barrera para el cambio, cuando los valores compartidos no están alineados con la filosofía o con la cultura corporativa deseados por la alta dirección, lo cual puede ser un factor de influencia para impedir la obtención de los estándares de calidad deseados. La cultura también puede facilitar el cumplimiento de las metas estratégicas y de los procesos que aseguran la calidad en una IES; la clave es, la gestión adecuada para cerrar la brecha entre la cultura corporativa y la cultura organizacional.

Reviste especial importancia el liderazgo que los cuerpos directivos ejerzan sobre sus colaboradores, ya que un ambiente de participación y motivación fortalecerá sin duda la cultura deseada; los rituales como secuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores en las IES, deberán ser tomados muy en cuenta por los cuerpos directivos. Asimismo, es importante que los símbolos materiales y lenguaje prevalezcan a la vista, ya que representan elementos que por sí mismos, determinan la congruencia de la cultura organizacional.

CAPÍTULO III
La globalización, factor de influencia en las universidades

De acuerdo a Ferrer (1998), es importante considerar que la globalización no es un fenómeno reciente; esta puede remontarse al siglo XV, bajo el concepto de primer orden mundial; así, en un panorama internacional, durante la expansión de Europa hacia otros continentes fueron impactados entre otros factores, la economía y la cultura, se establecieron nuevas fronteras del conocimiento y se gestaron cambios en el ambiente religioso, político y social, en un mundo que en general estaba siendo dominado por Europa.

El comercio internacional y la economía en general se vieron afectados; el Medio Oriente, África y Asia, considerados como imperios dominantes poco a poco fueron impactados por China, India y Japón; en Hispanoamérica, Brasil, las Antillas, el Caribe, Centroamérica y Estados Unidos, también fueron impactados drásticamente por el fenómeno; las interacciones generadas hacia el interior de las naciones y hacia el mundo, han influido en el desarrollo y subdesarrollo de los países, trayendo como consecuencia un reparto del poder a nivel internacional; esta historia hace referencia a los orígenes de la globalización, a la que se fueron agregando otros factores como el uso de la tecnología, las modernas comunicaciones, el transporte, la presencia de grandes mercados y las diversas transacciones multinacionales.

La globalización de la economía mundial, se manifiesta en cuatro factores fundamentales: el comercio internacional, las corporaciones transnacionales,

las corrientes financieras y los marcos regulatorios (Ferrer, 1998). Los hechos dominantes de la globalización del orden mundial contemporáneo, están directamente relacionados con los avances tecnológicos que han implementado fuerzas que escapan de los actores sociales, así como el comando de recursos por actores transnacionales y mercados financieros globalizados; las empresas trascienden más allá de las fronteras y solamente sobreviven las más aptas (darwinismo económico).

Las decisiones son tomadas por los agentes transnacionales, no por las sociedades, ni sus Estados; la competencia global obliga al Estado a facilitar el desarrollo de las empresas a nivel internacional; existen fuerzas de resistencia de las sociedades y sus sistemas políticos ante las decisiones de los mercados y tendencias negativas del desarrollo económico, cuando se habla de desempleo y de concentración del ingreso en ciertos países; la inexistencia de políticas impide una adecuada regulación de la economía y de los fenómenos sociales (Ferrer, 2000).

La globalización se integra como un sistema de redes que organiza la economía e impacta en los aspectos sociales de todos los países; el desplazamiento de mercados y personas y la dinámica de la comunicación e información, han fortalecido la sociedad del conocimiento, permitiendo generar ambientes competitivos en donde las organizaciones requieren de ser reconocidas en un entorno institucionalizado; la globalización es un fenómeno que ha tenido diversas consecuencias en las organizaciones, aportando elementos que les ha permitido hacer más competitivas de acuerdo al campo al que pertenecen.

La globalización a lo largo de la historia, ha sido definida de diferentes formas de acuerdo a la evolución de factores y elementos que la integran, siendo algunos de ellos, las condiciones de desarrollo de los mercados, las tendencias de la economía y la problemática ambiental. Resulta cada vez más complejo, contar con un solo enfoque para interpretarla ya que actualmente abarca no solo los

fenómenos económicos, sino también los empresariales y sociales, todos ellos de interés para el desarrollo de una Nación.

Si partimos que la globalización surge de la idea de crear un proyecto económico que sirviera a aquellos países más desarrollados para comercializar de una mejor manera sus productos y servicios y de esta forma lograr una fuente de ingresos, se podría concluir que la existencia de la globalización ha permitido una movilidad importante en la economía de todos los países y que esta es un fenómeno que no puede dejar de ser considerado como parte de la cultura diaria.

El término invita a diferenciar analíticamente diferentes niveles de significados, que van desde su relación con lo técnico, cuyo enfoque está directamente relacionado con la elaboración y transferencias de información, hasta su impacto que en lo político, como generadora de modelos democráticos liberales que de alguna manera influyen las características del entorno de las naciones; de igual forma surge el impacto en los ámbitos ideológico y cultural, en los que ha facilitado la universalización de modelos que impactan de diferente manera en las creencias, en los valores y las características simbólicas de la cultura; por último, su impacto en lo económico mediante la apertura de las fronteras con el incremento de los niveles de competencia entre las organizaciones que pertenecen a un mismo campo, las cuales se ven obligadas a esforzarse por generar atributos que les permitan mantenerse vigentes e incrementar su rentabilidad (Hirsch, 1996; Giddens, 1995).

La globalización ha sido a lo largo de décadas un concepto que toma fuerza, debido a su impacto en las organizaciones, dado que la influencia del entorno juega un papel preponderante en el análisis organizacional. Tomando en cuenta lo anterior se puede afirmar que uno de los factores que en mayor medida han influenciado el comportamiento de las organizaciones en los últimos años, ha sido precisamente la globalización (Castells, 2005).

Algunos autores como Hirsch (1996) y Castells (2005) afirman que la globalización es un fenómeno reciente, mientras que otros como Ferrer (2000) y Baeza (2006), consideran que sus inicios datan del siglo XV con la conquista y colonización de una gran parte del mundo, cuando sobrevino la gran expansión del comercio; sin embargo, es hasta el siglo XVIII, posterior a la Revolución Industrial, cuando esta comenzó a tomar auge.

En un contexto más común, se le ubica con el inicio de la Guerra Fría y la caída del Muro de Berlín principalmente; posterior a estos acontecimientos, la creación en 1995 de la Organización Mundial de Comercio (OMC), define una etapa crucial en el inicio de la globalización debido a su contribución en la integración de la mayoría de los países desarrollados, en la búsqueda del intercambio de bienes y servicios.

De acuerdo a Hirsch (1996) el concepto de globalización es amplio y generalizado; algunos enfoques se encaminan hacia la expectativa de un mundo armónico e integrado, sin embargo, para otros indica injusticia y desequilibrio. Indudablemente el avance tecnológico es una de sus características más sobresalientes, así como el comercio sin fronteras, el fortalecimiento de la democracia, el desequilibro ambiental y las diferentes intervenciones militares de los países más fuertes sobre los menos favorecidos.

Entre los efectos positivos de la globalización, se estima que a nivel local las empresas no se ven afectadas cuando llegan las multinacionales, ya que se ven forzadas a crecer y mejorar, asegurando su calidad para fortalecer su presencia en un mercado abierto; a nivel regional, existe mayor accesibilidad de información, por lo que la posibilidad de comunicarse con otras empresas aumenta significativamente y por consiguiente el mayor uso de la informática facilita la vida cotidiana de las organizaciones.

Como otro aspecto positivo de la globalización, se fortalece la economía de

libre mercado, basada en el derecho a iniciar negocios y comercializarlos sin restricciones. La gran mayoría de los países pretenden extender sus comercios hacia el exterior, por lo que se observa que aquellos que no se abren a este fenómeno, se encontrarán marginados y pobres, en contraparte los países que se han abierto hacia la globalización, han surgido económicamente y han participado en el capital a nivel mundial.

No obstante otros autores como Beck (1998), asumen que la globalización también representa efectos negativos como el desempleo manifiesto en el uso excesivo de la tecnología que en ocasiones llega a reemplazar al ser humano; de igual forma otro de sus efectos adversos consiste en el poco interés de las transnacionales en establecerse en lugares donde el precio de la mano de obra se ha elevado, siendo más propensas para su instalación los países pobres por sus bajos costos en mano de obra. Los autores en este texto consideramos a la globalización como un factor de influencia en las diferentes organizaciones y por lo tanto en las universidades, las cuales han respondido a un entorno cada vez más competitivo, mediante las acreditaciones o certificaciones de su calidad.

La globalización en la educación

La globalización como fenómeno que ha permeado tan variados ámbitos de la sociedad, no es ajena a la educación sino que por el contrario representa un factor de gran importancia, que en determinadas circunstancias puede intervenir en la homogenización del conocimiento permitiendo que los estándares de los países más desarrollados puedan influenciar a aquellos de menos desarrollo promoviendo así la competitividad y coadyuvando a un mayor equilibrio económico; sin embargo, en los países subdesarrollados, aquellos de mayor pobreza, la poca inversión en materia de educación ha dificultado el acceso a mejores condiciones educativas para la población pese a la globalización.

Algunos de los riesgos derivados de la globalización en la educación se ven representados en:

- El riesgo derivado de que quienes se eduquen en el extranjero no retornen a aportar sus conocimientos en sus lugares de origen.
- La pérdida de la identidad cultural derivada de la no contextualización de los contenidos cuando se globaliza la enseñanza.

La globalización ha generado una serie de impactos en la sociedad, fortaleciendo y limitando a las organizaciones para poder mantenerse vigentes en su campo, debido a los altos niveles de competencia que existen en su entorno institucionalizado, generando la necesidad de fortalecer su legitimidad por medio de las acreditaciones y certificaciones de calidad, las cuales tienen diversas consecuencias como lo es el hecho de tender a generar semejanza entre ellas, ya que cumplen con los mismos indicadores establecidos por los organismos competentes.

De acuerdo a Morgan (1997), la globalización se caracteriza como un fenómeno que implica cambios tecnológicos, industriales, económicos e ideológicos entre los que se incluyen distintos modelos culturales que generan cambios en la identidad organizacional.

Estos cambios se manifiestan de diferente manera en las instituciones a través de acciones y comportamientos que tienen los diversos actores que forman parte de la organización.

Actualmente se ha incrementado el interés por el análisis de los aspectos culturales en las organizaciones, lo cual ha permitido identificar cuáles de estos elementos impactan de manera más importante en la productividad y el desempeño de los miembros en la organización y en el cumplimiento de sus metas y de sus objetivos.

Las IES, no están ajenas a las fuerzas de los movimientos globalizadores por lo que buscan obtener o fortalecer su legitimidad en entornos globalizados, a

través de la obtención de certificaciones y/o acreditaciones de su calidad, adaptándose a las reglas que articulan el sistema global.

La globalización ha sido un reforzador de la competencia en los mercados y ha despertado indudablemente el interés porque sus elementos les permitan mejorar la gestión comercial, generando una mayor participación; bajo este contexto, las universidades han tratado de responder a las exigencias del mercado mundial, realizando esfuerzos por contar con indicadores que les permitan reconocerse dentro de los ambientes de certificación y acreditación, que hacen referencia al nivel de calidad que mantienen sus servicios; sin embargo, las acreditaciones pueden no verse reflejadas en la cultura organizacional, convirtiéndose únicamente en el cumplimiento temporal de ciertos estándares. El incorporar la identidad organizacional en el ambiente globalizado atendiendo las demandas que implique el entorno internacional permite preservar los aspectos culturales propios que diferencian una organización de carácter educativo.

Para Barba y Solís (1997) la globalización y el análisis transcultural han reforzado significativamente la competencia, transfiriendo modelos organizacionales de los países desarrollados a los países en vía de desarrollo ya que finalmente las organizaciones se dirigen de acuerdo a los rasgos culturales heredados por estos procesos. El *management* transcultural o comparativo retoma las dimensiones que propone Hofstede (2001), en relación a la distancia del poder, al individualismo, a la masculinidad, al rechazo a la incertidumbre y a la orientación hacia largo plazo; estas dimensiones varían de acuerdo a las características culturales de cada país.

Tomando en cuenta lo anterior, es importante resaltar que la globalización ha fomentado el hecho de que las organizaciones en general tiendan a parecerse entre sí, tiendan a homogenizar sus procedimientos y sus estructuras para mantenerse vigentes en su campo. Dentro de este marco de homogeneidad al-

gunas IES han realizado esfuerzos importantes para diferenciarse y mantener características propias que les distingan dentro de este ambiente globalizado e institucionalizado, mientras que otras por el contrario han ingresado en el fenómeno del isomorfismo que las hace tender a parecerse a sus competidores para preservar su competitividad.

Las organizaciones que tienen mayor tiempo o mayor tamaño han podido preservar las características del ambiente en donde se desarrollan; por el contrario aquellas de menor tamaño, o más jóvenes, se han visto abocadas a ser imitadoras de las primeras, lo cual explica el porqué del liderazgo de algunas de ellas en los diferentes campos y el impacto de estas sobre sus grupos de interés, originando la aparición del isomorfismo como fenómeno que establece niveles de semejanza entre instituciones como consensos imitadores para parecerse a entidades que enfrentan las mismas condiciones ambientales, el cual será tratado con mayor profundidad en el siguiente capítulo.

Reflexiones generales del capítulo

La globalización como fenómeno ha tenido consecuencias positivas en las organizaciones en general, aportando elementos que han permitido aumentar su competitividad, pero también ha causado efectos adversos en los ámbitos culturales y educativos como la pérdida de identidad.

La globalización ha fomentado el hecho de que las organizaciones en general tiendan a parecerse entre sí, tiendan a homogeneizar sus procedimientos. El campo de la educación no ha sido ajeno a los efectos de este fenómeno y como evidencia de ello, la obtención de acreditaciones por alta calidad puede asociarse con el deseo de obtener una legitimidad en ocasiones inspirada en modelos internacionales.

La globalización ha aumentado los niveles de competencia en diversos campos; en la educación superior ha generado la necesidad de reforzar la legitimi-

dad de las universidades, lo cual lo logra a través de las acreditaciones de su calidad, convirtiéndolas en un factor de distinción.

El entorno ha generado fuerzas coercitivas que han motivado a las IES a demostrar su capacidad y efectividad en el cumplimiento de su misión, ante la exigencia social de un ambiente altamente competitivo, las IES cumplen indicadores y criterios establecidos por los organismos acreditadores que les hacen parecerse y comportarse de manera semejante.

CAPÍTULO IV
El nuevo institucionalismo y las universidades

El institucionalismo representa un nuevo enfoque en el estudio de los fenómenos sociales, económicos y políticos, que rodean a las organizaciones en el mundo entero; su estudio permite entender la ambigüedad de sus implicaciones para las universidades. Ciertos autores varían su punto de vista desde la perspectiva a nivel micro y macro, en la importancia que tienen los aspectos cognitivos y normativos hacia el interior de la Instituciones de Educación Superior y en la relevancia atribuida a la conformación de redes relacionales con otras instituciones tanto en su campo como en el contexto nacional e internacional.

En los estudios organizacionales, la teoría institucional ha respondido a diferentes inquietudes, tal como lo han señalado March y Olsen (1985): "lo que observamos en el mundo es inconsistente con las formas en que las teorías contemporáneas nos llevan a hablar de él". Algunos estudios sobre el cambio organizacional y político, hacen énfasis en situaciones emergentes que resultan un tanto complicadas de encuadrar con la responsabilidad de un actor "racional", o "funcionalista" (Powell, 1991).

En la teoría organizacional y en la sociología, el nuevo institucionalismo ha generado un rechazo a los modelos de "actores racionales", un interés en el estudio de las instituciones como variables independientes, explicación de los

factores culturales y un mayor interés en las propiedades de las unidades de análisis supra-individuales.

Los sociólogos observan ciertas conductas potencialmente institucionalizables, que pueden ir desde el entendimiento mutuo en el ámbito de una familia, hasta en los mitos de racionalidad y progreso en el sistema mundial.

El nuevo institucionalismo, en la teoría organizacional, hace énfasis en las estructuras organizacionales y en los procesos, tomando como punto de partida la homogeneidad de algunas prácticas y acuerdos encontrados en el mercado laboral, en las escuelas, en los Estados, en las corporaciones, entre otras organizaciones.

Algunos de los economistas estudiosos del "institucionalismo" asumen que los actores construyen instituciones capaces de conseguir los emergentes que ellos desean, sin preguntarse de dónde surgen las preferencias y sin considerar los mecanismos de retroalimentación entre intereses e instituciones. Los arreglos institucionales son soluciones adaptativas a los problemas de oportunidad, información imperfecta, y costos de monitoreo (Powell & DiMaggio, 1983).

Algunos institucionalistas en economía y ciencia política, reconocen que las instituciones no son maleables. Los acuerdos institucionales, restringen la conducta individual haciendo que algunas elecciones no estén disponibles, cerrando ciertos cursos de acción, y limitando ciertos patrones de asignación de recursos. Economistas, como Richard Nelson y Sydney Winter, enfatizan el rol de las reglas, las normas y la cultura en el cambio organizacional, y ponen en duda la visión de que la competencia en el mercado asegura la selección de estructuras organizacionales y procesos eficaces; estas opiniones son excepciones. La mayoría de los teóricos y economistas que estudian instituciones, las ven como lugares provisionales, en el camino hacia una solución de equilibrio eficaz.

Cuando el cambio organizacional ocurre, este se da de un modo episódico y directo, en respuesta al cambio institucional a nivel macro, generalmente no es gradual e incremental. Los economistas y los políticos ofrecen explicaciones funcionales de los modos en que las instituciones representan soluciones eficaces a los problemas de gobernanza; los sociólogos rechazan las explicaciones funcionales y se centran en los modos en que las instituciones complican y construyen los modos en los cuales son vistas las soluciones.

De acuerdo a Powell y Di Maggio (1983) existen diferencias y semejanzas entre el viejo y el nuevo institucionalismo que han influido significativamente en las organizaciones, entre ellas las universidades:

- El viejo institucionalismo hace énfasis en las interacciones informales como los patrones de influencia, coaliciones, elementos particulares del reclutamiento y promoción de personas con el fin de ilustrar de qué modo esas estructuras informales desvían y limitan ciertos aspectos de la estructura formal, y también para demostrar cómo se subvierte la misión racional de la organización debido a intereses particulares. En cambio, el nuevo institucionalismo sitúa la irracionalidad en la propia estructura, atribuyendo la difusión de ciertos procedimientos departamentales y operativos, a las influencias inter-organizacionales, a la conformidad, y a la persuasión de los elementos culturales, antes que a las funciones que se supone que cumplen.
- La visión del nuevo institucionalismo acerca de los "ambientes" como campos de actividad o sectores en los que está embebida la organización, señala una forma subterránea de influencia: antes que ser cooptadas, las organizaciones son penetradas por esos ambientes, los que crean las lentes a través de los cuales los actores observan el mundo y las diferentes categorías de estructura, acción, y pensamiento.
- El viejo institucionalismo establece un único carácter organizacional cristalizado por la preservación de la costumbre. La noción de "carácter", enraizada en la psicología del "yo", implica un alto nivel de consistencia

simbólica y funcional dentro de cada institución. Sobre todo, dado que el proceso de formación del carácter opera al nivel organizacional, la diversidad inter-organizacional solo puede incrementarse. El nuevo institucionalismo tiende a reducir la variedad, ya que opera a través de las organizaciones. No solo enfatiza la homogeneidad de las organizaciones, sino también la estabilidad de los componentes institucionalizados, mientras que el viejo institucionalismo veía al cambio como una parte endémica de las organizaciones, evolucionando a partir de una relación adaptativa con sus ambientes locales.

- A pesar de que tanto el viejo como el nuevo institucionalismo rechazan la idea de mirar la conducta organizacional como suma de las acciones individuales, existen diferencias. Para el "viejo", el problema no se deriva tanto de asumir que los individuos persiguen intereses materiales e ideales, sino con la noción de que tales búsquedas individuales conducen a la racionalidad organizacional. Por el contrario, las organizaciones son "herramientas recalcitrantes", y los esfuerzos por dirigirlas ceden ante consecuencias no anticipadas que están más allá del control de nadie. El "nuevo institucionalismo" rechaza la intencionalidad en base a una teoría alternativa de la acción individual, que enfatiza lo irreflexivo, la rutina, lo dado por supuesto en la mayor parte de las conductas humanas; y concibe a los actores y sus intereses como constituidos por las instituciones.

Subrayando todas estas diferencias, existe una amplia distinción en las concepciones que uno y otro sostienen respecto de las bases culturales o cognitivas de la conducta institucionalizada. Para los viejos institucionalistas, las formas cognitivas salientes son los valores, las normas, y las actitudes. Las organizaciones se institucionalizan cuando son impregnadas con valores, en tanto fines en sí mismos. Las preferencias de los participantes en ellas son modeladas por las normas, reflejadas en los juicios de evaluación. Los recién incorporados deben pasar por una socialización (o inducción) que los lleva a internalizar

los valores organizacionales, que son experimentados como "compromisos". El "nuevo institucionalismo" cree que la institucionalización es fundamentalmente un proceso cognitivo. Las obligaciones normativas entran en la vida social, primariamente como hechos que los actores toman en cuenta. No se trata de normas y valores, sino de guiones dados por supuestos, reglas, y clasificaciones. Es de eso que están hechas las instituciones. Antes que organizaciones concretas que generan un compromiso afectivo, las instituciones son abstracciones, prescripciones racionalizadas e impersonales, tipificaciones compartidas. El nuevo institucionalismo tiende a rechazar la teoría de la socialización, con su carga de identificación e internalización. Prefiere las más frías "psicologías implícitas": modelos cognitivos en los cuales los guiones y los esquemas conducen a quienes toman decisiones a resistirse a toda nueva evidencia.

En las IES el institucionalismo está basado en los reglamentos, la división del trabajo y las rutinas institucionales, ya que estas ejercen un efecto directo en el comportamiento de los individuos dentro del sistema, hace comprensible que aspectos como la política sean considerados elementos claves en la sociedad; las personas que forman parte de la comunidad universitaria tienden a actuar sobre mitos, dogmas, ideologías y teorías que parten estrictamente de la comprensión de la evolución de la institución, por lo tanto, las instituciones contemplan la actitud de los individuos como una creencia de valores en los cuales se llegan a sustentar significados de pertenencia, comprensión e interpretación de lo que en realidad es la universidad.

En la educación superior el concepto de isomorfismo se entiende como un proceso que hace que una organización tienda a asemejarse a otras que enfrentan las mismas condiciones ambientales del sistema (Van Vught, 1996). Las IES interaccionan con el ambiente donde se encuentran insertas, adaptándose a la existencia y a las presiones de otras organizaciones que se encuentran en su ambiente. En muchos casos se adoptan estrategias isomórficas como parte del

proceso de ajuste a las demandas que vienen del exterior, este comportamiento puede ser un factor importante para inhibir el crecimiento diferenciado ya que en muchos casos conduce a la homogeneidad de dichas instituciones en un mismo campo.

El isomorfismo y la diversificación son fuerzas que dan forma a los sistemas de educación superior (Levy, 1996). Las tendencias isomórficas en las IES presionan hacia la estandarización en diferentes esquemas, principalmente alrededor de los aspectos de calidad que se manejan a nivel nacional e internacional; las IES, sobre todo las privadas, hacen esfuerzos importantes para desarrollar procesos de diversificación y de diferenciación que las identifiquen en un entorno altamente competitivo.

La literatura vinculada al nuevo institucionalismo como Powell y Di Maggio (1983), Zucker (1987), distinguen tres diversos tipos de isomorfismo: El coercitivo, el normativo y el mimético. El primero se impone desde el exterior, generalmente por parte del Estado o de las organizaciones dominantes en el sistema, Levy (1996); el isomorfismo normativo, su principal factor que lo impulsa es la influencia de las profesiones. Las organizaciones profesionales socializan normas y valores de la cultura académica dominante y operan como una fuerza que frena la diversificación; y el isomorfismo mimético, es considerado como una respuesta común de las universidades menos prestigiosas que intentan emular a las más destacadas en la búsqueda de su legitimidad.

Las IES se han venido transformando y han evolucionado a lo largo de la historia, tratando de dar respuesta a las nuevas necesidades del entorno como consecuencia de la dinámica social de cada país. Estos cambios son cada vez más complejos y dinámicos y han determinado el rumbo que actualmente tienen; estas se encuentran en un constante intercambio de personas y conocimiento, sus elementos conforman un sistema complejo en donde intervienen diversos

factores culturales, económicos, políticos y sociales, formando un sistema que les permite desarrollar sus funciones sustantivas de manera efectiva docencia, investigación y extensión; tomando en consideración lo anterior las IES pueden ser consideradas en general como organizaciones formales, las cuales se describen mediante la propuesta weberiana de la burocracia, en donde una estructura organizacional formal con líneas definidas de autoridad y obediencia, determina el comportamiento de la organización, que incluye una clara división de las actividades asignadas a cada puesto, en donde existe una combinación entre los aspectos burocráticos y la flexibilidad que tiende a promoverse hacia su interior con un enfoque funcional en la perspectiva académica, que en muchos casos violenta el enfoque netamente administrativo, rígido aún presente en las IES.

Las estructuras burocráticas en las universidades promueven funcionarios metódicos, prudentes y disciplinados, cuya finalidad se enfoca principalmente en los directivos a mantener altos niveles de autoridad que le concede el poder otorgado por el puesto, en donde la falta de flexibilidad impide la adaptación oportuna a los cambios, por la inseguridad que generan los mecanismos de evaluación establecidos. Es importante mencionar que este perfil del funcionario no es compatible necesariamente con los rasgos del resto de los grupos que componen la universidad, especialmente del grupo académico.

El estudio de la cultura organizacional como un factor multidisciplinario de la organización, caracterizado por el predominio del pensamiento racional en las universidades, la teoría política y el poder han jugado un papel importante en los estudios organizacionales (Agel, 1992). La relación de dominación, resistencia y poder como estrategias y las aportaciones de la cultura han revestido especial importancia a partir de los años 50 (Geertz, 1992).

En este contexto la evaluación de la calidad de la educación superior ha jugado

un papel preponderante en las universidades, siendo en los Estados Unidos a principios del siglo XX en donde se dieron los primeros pasos en relación a la medición de la calidad de las IES, fenómeno que no tardó en expandirse a otras regiones; en Inglaterra las evaluaciones y las acreditaciones de la calidad comenzaron a desarrollarse en la década de los 60, mientras que en Francia estas se iniciaron en los 80 (Martínez & Musitu, 1995).

Las IES han encaminado sus esfuerzos a demostrar su calidad por medio de la evaluación ante los organismos acreditadores correspondientes; este esfuerzo sostenido lo realizan las diferentes universidades, con el fin de demostrar y dar a conocer su legitimidad en el campo de la educación en el sector geográfico al que pertenecen. Estos procesos se insertan dentro del marco del Nuevo Institucionalismo Sociológico (NIS), específicamente en el isomorfismo, que genera cierta semejanza entre las instituciones acreditadas, ya que al cumplir con los indicadores correspondientes tienden a parecerse entre sí, sin embargo, las instituciones corren el riesgo de que al no contar con procesos definidos de gestión y de estructura que respalde sus procesos de calidad, esta no se convierte en parte de su cultura organizacional.

Las anteriores premisas recaen en el marco del NIS, el cual se ha generado como una respuesta al análisis de diversos fenómenos sociales contemporáneos que no se han podido abordar del todo desde las teorías clásicas (Hall & Taylor, 1996).

Asimismo, el NIS tiene impacto en la cultura organizacional, en la interpretación y la institucionalización del significado (March & Olsen, 1985), (Meyer & Rowan, 1977), así como la influencia de la personalidad en la estructura burocrática según lo plantearon Merton (1984), Montaño (2003), Rodríguez (2009) y Soria y Gómez (2008), con un enfoque en el marco del aseguramiento de la calidad en las IES y su relación con los procesos isomórficos (Landoni, 2001; López, 2009; Morgan, 1997; Douglas, 2007; Hofstede, 2001).

El rol de los "mitos racionalizados en el ambiente" en el cambio organizacional, reconocido por el NIS determina "el significado e importancia que tiene cada hecho y momento. De ahí que surja el cuestionamiento si el valor de las cosas que les da el empleado se encuentra dentro de un marco de justicia, equidad y proporcionalidad". Revestir a las decisiones de legitimidad (garantizar que estén acordes con "las exigencias de la justicia, las condiciones y promesas de la democracia, la naturaleza y la identidad de los bienes públicos y la división entre formas de vida seculares y religiosas entre otros temas") (Dryzek, Honig & Phillips, 2006) se vuelven el motor para el cambio de acuerdo con el NIS.

El nuevo institucionalismo en la teoría organizacional se enfoca hacia las estructuras, así como en aquellos procesos encaminados a la producción y rentabilidad; genera una forma periférica de resolución para los conflictos de intereses, evitando el centralismo, busca obtener imperativos de legitimidad y las actividades giran alrededor de un rol simbólico de estructura formal; entonces de acuerdo con el nuevo institucionalismo esta comunica significados socialmente compartidos y sancionados como "correctos" (lo que es deseable o legítimo), lo anterior conduce a que las organizaciones tiendan a parecerse entre sí (isomorfismo), más que a diferenciarse, toma como base la homogeneidad de prácticas y acuerdos localizados en el mercado laboral.

Desde otra perspectiva y considerando a las universidades como actores preponderantes en el campo de la educación, toma fuerza el NIS que surge a partir del siglo XX (Meyer & Rowan, 1977; Powell & DiMaggio, 1983). Esta perspectiva sugiere un análisis de las IES en el contexto de la modernidad en donde se incorporan procesos socialmente racionalizados para alcanzar y mantener su legitimidad.

Es importante mencionar que al ser consideradas las IES como organizaciones, el comportamiento que han tenido a lo largo del tiempo permite realizar un análisis evolutivo en donde los planteamientos del NIS, específicamente del

isomorfismo, impactan significativamente sobre la búsqueda de legitimidad a través de las acreditaciones que aseguren su calidad en el campo en el que se desenvuelven.

Ante la evidencia presentada como resultado de los análisis de los teóricos de las organizaciones acerca del imperativo de contar con el contexto social y cultural como elemento que hiciera manejable la ambigüedad, desmitificando la racionalidad y las estrategias que de ella se derivaron, surge una corriente de pensamiento denominada el nuevo institucionalismo, cuya idea central según Cohen, March y Olsen (1972), pregonaba que las características del contexto institucional son un factor fundamental para la explicación de sus comportamientos; las preferencias de los individuos en buena medida son construidas dentro de algún contexto institucional; es dentro de las instituciones donde los individuos toman las decisiones, diseñan y eligen alternativas de comportamiento; por lo tanto, se consideró importante bajo este enfoque conocer cuáles son las características de los contextos institucionales que influyen sobre las motivaciones de los actores.

El NIS surge como una reacción contra los modelos de comportamiento organizacional desarrollados a partir de la racionalidad. Powell y DiMaggio (1983), padres de esta propuesta, rechazan los modelos basados en actores racionales, dando un giro hacia las explicaciones culturales y cognoscitivas y enfatizando su interés en las propiedades de las unidades de análisis que no pueden ser reducidas por los atributos de los individuos. El NIS investiga a las organizaciones como conglomerado de prácticas sociales que han evolucionado hasta establecerse como estructuras organizacionales; bajo este enfoque, una organización no es producto del diseño de sus creadores sino el resultado de un impredecible proceso histórico que tiene lugar sobre un período más amplio.

Para el NIS, la sociedad posee distintos campos organizacionales, cada uno de

los cuales tiene características propias y comunes a todas las organizaciones que lo constituyen; en realidad un campo organizacional está conformado por organizaciones relacionadas funcionalmente y pertenecientes a una actividad similar. En cada campo organizacional se institucionalizan conjuntos de valores, reglas, creencias y significados compartidos por todas las organizaciones que les permiten interpretar el mundo de manera uniforme; por lo tanto, la estructura, cultura y comportamiento de toda organización dependen en alto grado de las características del campo donde se encuentren; para el caso de las universidades encontramos que muchas de ellas están moviéndose en la dirección de las acreditaciones, y para ello deben implementar una serie de medidas que luego se institucionalizan, permitiéndoles funcionar en el mundo y definir una cultura organizacional.

El objetivo del nuevo institucionalismo en su versión sociológica es describir y explicar el proceso de institucionalización (conformación de los campos organizacionales) y los procesos por los cuales las organizaciones de reciente ingreso a los campos organizacionales internalizan sus formas y culturas dominantes presentándose el isomorfismo como estrategia de sobrevivencia.

El isomorfismo, de acuerdo a Powell y DiMaggio (1983), se refiere a aquellos procesos a través de los cuales se diseminan y generalizan ciertas formas institucionales que suponen prácticas homogéneas asociadas a ciertas expectativas sobre los resultados que se obtendrán.

Las universidades si bien han sido catalogadas como el prototipo de una anarquía organizada, se corresponden con lo planteado por el nuevo institucionalismo sociológico por cuanto pertenecen a un campo organizacional definido y conformado por el gran conjunto de entidades similares en cuyas comunidades se institucionalizan reglas, creencias y significados compartidos, lo que les permite su propia interpretación del mundo, por lo tanto los comportamientos

que se generan en su interior dependen de este campo específico en el que se desenvuelven sus dinámicas.

A pesar de las altas barreras de ingreso al campo, una vez que una nueva institución consigue ingresar, internaliza los comportamientos de sus similares como una forma de adaptación y de sobrevivencia en el medio.

Reflexiones generales del capítulo

Bajo este enfoque, han sido planteadas varias consideraciones que definen a las universidades como organizaciones sujetas a procesos de aprendizaje y cambio, llamadas a dar respuesta a la comunidad académica y a la sociedad; para estas organizaciones, la búsqueda de la ventaja competitiva a través de estrategias como la acreditación por alta calidad, es sinónimo de su disposición al cambio en la búsqueda de su transformación, así como de una estrategia isomórfica que se supone les permitirá sobrevivir en este ambiente de competencia dentro de su propio campo organizacional.

El isomorfismo en el contexto del Nuevo Institucionalismo Sociológico por estar en conclusiones, hace referencia a las semejanzas que las Instituciones de Educación Superior tienen en su campo. Las universidades enfocan sus recursos para cumplir con los indicadores que determinan su legitimidad y calidad, acreditándolos a través de la organización correspondiente en su nivel de competencia.

Ha sido analizada también la universidad como un modelo particular de organización que posee la necesidad de adoptar determinadas formas de gestión para enfrentar las exigencias del entorno, como consecuencia de las modificaciones que ha traído la globalización, asimilables a las anarquías organizadas por sus características particulares y asociadas a algunos de los planteamientos del nuevo institucionalismo como el de los campos organizacionales para explicar algunos de sus comportamientos.

El cambio constante, hace parte de las estrategias a las que se ven abocadas las universidades y a las que están sometidas para garantizar su supervivencia. La búsqueda de la calidad es una forma de competir y de ganar posicionamiento dentro de una sociedad cada vez más demandante, lo que pone en juego tanto su dinámica interna como la externa, en una relación desequilibrada, fluctuante y en ocasiones caótica, que permite a su vez que la institución siga funcionando.

CAPÍTULO V
Calidad y universidad

Este capítulo aborda quizás el tema central del libro, cual es el análisis de la calidad y su impacto en una universidad; el mismo está estructurado en tres apartes iniciando por las definiciones más comúnmente utilizadas sobre el término calidad en su versión general y en el ámbito universitario, seguido de una mirada hacia el fenómeno de percepción y su relación con las acreditaciones; finalmente en el capítulo se examina la forma como las universidades asumen las acreditaciones como procesos de legitimación.

La calidad en su versión general

Sobre calidad han escrito tanto los filósofos de la calidad como los teóricos de la administración; sin embargo, aun cuando los primeros concuerdan en sus razonamientos, no hay un consenso sobre una definición específica. En el universo de definiciones del término, los autores clásicos como Crosby (1979), la definen como la conformidad con los requerimientos, los cuales deben estar claramente establecidos para que no haya malentendidos; las mediciones para evaluar la calidad deben ser tomadas continuamente para determinar la conformidad con esos requerimientos, de donde se desprende que una no conformidad detectada es una ausencia de calidad.

Para otro de los clásicos, Deming (1986), la calidad está definida en términos de satisfacción del cliente y es multidimensional; es virtualmente imposible definir calidad de un producto o servicio en términos de características porque

para cada agente o persona interviniente en ella tendrá una representación de lo que significa calidad, basada en que sus objetivos consisten en mantener el éxito, aumentar las ganancias y sobre todo, satisfacer al cliente.

Uno de los autores clásicos que más ha aportado en el tema de calidad ha sido Joseph Juran, quien la asume como la idoneidad o aptitud para el uso; en su manual de control de la calidad, Juran señala que todas las instituciones humanas están comprometidas a suministrar productos o servicios a los seres humanos y esta relación es constructiva solo si estos responden a las exigencias generales del usuario en términos de precio, plazo de entrega y aptitud para el uso, la cual es también conocida universalmente como calidad y se determina por las características que el usuario establece como beneficiosas para él (Juran, 2005).

Según Feigenbaum (1951), la calidad es una herramienta básica de una propiedad inherente a cualquier cosa que permite que esta sea comparada con cualquier otra de su misma especie. La calidad de un producto o servicio es la percepción de la comunidad receptora; es una fijación mental que asume la conformidad o capacidad del mismo para satisfacer necesidades.

Para Shewart (1931), la calidad tiene dos características esenciales: es subjetiva porque se refiere a lo que el cliente quiere y es objetiva porque se refiere a las propiedades de un producto; los estándares de calidad deben ser expresados en términos físicos y características medibles de los productos.

Como se evidencia, varios autores coinciden en la importancia que se atribuye a la calidad, pero no hay consenso en si el énfasis está en el producto o en la valoración que hace el sujeto de ese producto. Dependiendo de dónde se coloque el énfasis, varía no solo la concepción de la calidad, sino también los instrumentos que hagan posible medirla. Si la calidad está en el producto, es posible evaluarla cuantitativamente pues cada uno de ellos debe tener las mis-

mas características, independientemente de la apreciación que se haga de él; si el énfasis está en la apreciación por parte del consumidor, entonces su evaluación su vuelve cualitativa pues la calidad no dependerá necesariamente de poseer una serie de características físicas, sino de los intereses, las necesidades y la cultura del sujeto evaluador.

La calidad en la universidad

En el ámbito de la educación, la calidad, se refiere al conjunto de políticas y mecanismos aplicados en cada organización universitaria, para asegurar el cumplimiento de unos objetivos y poder afirmar que se han logrado niveles de excelencia; la búsqueda y el logro de la calidad en una universidad por lo general tienen dos propósitos subyacentes, uno externo y otro interno; el externo tiende a la mejora en aspectos como su contribución a la sociedad al formar personas con los suficientes niveles de idoneidad, liderazgo y compromiso; el interno tiende a la excelencia en los procesos de la universidad y a la rendición de cuentas; es importante señalar que la visión de calidad que se ha introducido a la educación tiene sus raíces en el ámbito gerencial, y obedece a una lógica económica de mercado basada en la eficiencia, en la que la publicidad y la mercadotecnia ocupan un lugar importante y lo que se vende es la idea de calidad.

Entre los autores contemporáneos que más han aportado sobre el concepto de aseguramiento de la calidad en el ámbito de la educación superior están Michaella Martin y Anthony Stella, investigadores del Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (IIPE), adscrito a la UNESCO, quienes sostienen que la calidad educativa está soportada en los sistemas de aseguramiento de la calidad.

Es comprensible entonces que la visión de la calidad asociada a una empresa con ánimo de lucro, cuya finalidad se centra en la satisfacción total del cliente, diste mucho del enfoque de calidad visto desde la óptica de la Universidad por cuanto esta implica una dinámica más profunda y compleja que debe abarcar

no solo la evaluación de los procesos sino del entorno y sus particularidades, e involucra una postura más crítica que por lo tanto difiere también en las metodologías e instrumentos a utilizar para su medición.

La aparición del concepto "*calidad en la educación*" se produce dentro de un contexto específico y está asociada a un modelo de resultados, de producto final y de eficiencia social; examinar este contexto específico da lugar a aproximaciones que difieren de acuerdo a las audiencias en los que sea considerado.

Para Garvin (1984), en algunos casos la expresión calidad en la educación puede ser asociada a rango y estatus y puede ser relacionada con aquellas instituciones que cuentan con estudiantes de extracción socioeconómica alta; en otros casos la calidad en la educación se asocia con los medios, calidad de los docentes, el currículo ofrecido y la dotación de medios físicos y tecnológicos, los cuales determinan fundamentalmente los resultados de una institución; otra mirada puede entender la calidad educativa en función de los resultados, entendiendo que son estos los que definen la calidad de una universidad. Para Harvey y Green (1993), la calidad educativa es sinónimo de transformación y cambio, y está centrada en la evaluación permanente a fin de lograr mejoras a nivel institucional.

La discusión sobre la eficacia y la eficiencia, también ha estado relacionada con la calidad; ambos términos han sido tradicionalmente controvertidos en el campo de la educación, por haber llegado a la bibliografía educativa directamente desde la teoría de la administración basada en el modelo de la eficiencia económica, el cual da un valor prioritario a los elementos materiales y establece metodologías como la de costo-efectividad, difícilmente trasladables a los sectores sociales y desde luego al área educativa (Solís, 2010). Un sistema educativo eficiente es el que da la mejor educación que se puede a la mayor cantidad de gente; se constituye entonces en un nivel instrumental, depende de

la dimensión sustantiva y de cómo se defina, en la instancia político-técnica, qué es "mejor educación".

Siguiendo a Aguerrondo (2006), la eficacia en la educación integra criterios netamente educativos que permiten una mejor calidad en la educación y que salen de la lógica económica, originándose en la lógica pedagógica. La eficiencia permite mejor educación a una mayor cantidad de gente e integra tanto criterios educativos emanados a partir de lógicas pedagógicas como criterios económicos.

Un estudioso contemporáneo del tema, Tünnermann (2011), define la calidad como un concepto que incluye su evaluación o apreciación objetiva y por lo tanto requiere ser desagregado para analizar sus componentes y luego actuar sobre los mismos. Entre los elementos considerados se encuentran el currículo, la pertinencia social, los actores y los recursos. Para el autor, el currículo es visto como el diseño y estructura de los conocimientos a impartir, la adecuación a la demanda social y la integración de la docencia, investigación y extensión así como la interdisciplinariedad y la flexibilidad; así mismo considera la enseñanza-aprendizaje como los recursos que tienen por objeto hacer más eficiente la dirección del aprendizaje, el nivel de los docentes, la profundidad de su educación y sus procesos pedagógicos; juegan también un importante rol la infraestructura física y el ambiente pedagógico.

Para Latapí (1994), pionero de la investigación en ciencias de la educación, una educación de calidad es la que forma un hábito razonable de autoexigencia, y arranca desde un plano de lo micro, basado en la interacción personal del maestro con el alumno hasta la interacción que se logre desarrollar frente el aprendizaje; afirma Latapí (1994) que calidad y equidad no son términos excluyentes, sino por el contrario, la falta de equidad social, va de la mano con sistemas educativos de pobre calidad, por lo tanto el esfuerzo actual en la educación debe centrarse en promover la calidad sin afectar su carácter equitativo.

Plantea igualmente Latapí (1994), que la calidad en la educación debe ser la resultante de la convergencia entre cuatro conceptos: *relevancia:* orientaciones curriculares y definición de políticas de docencia y de perfiles profesionales de los egresados; *eficacia*: establecimiento de relaciones de congruencia en la selección, distribución y organización de los recursos para verificar si esta está acorde con los resultados obtenidos; *eficiencia*: uso de los recursos institucionales en beneficio de la formación de un profesional idóneo, y *pertinencia*: comprobación de que los objetivos propuestos por la institución corresponden a los requeridos, desde una perspectiva externa.

Borrero (1993), por su parte, afirma que la calidad en una universidad tiene que ver con sus sistemas de gobierno y administración, con las características de los profesores, la estructura de los currículos, con los métodos y técnicas de enseñanza, con la investigación y sus relaciones con la docencia, con las características y uso de las bibliotecas, con las fuentes, adecuación y manejo de los recursos financieros, con las relaciones entre la universidad y su medio social –instituciones pares, sector productivo, instituciones extranjeras–, y desde luego con el clima interno, relaciones humanas, valores, actitudes y mutuo entendimiento entre las actividades docentes e investigativas.

Para Sánchez (1998), la calidad es un objetivo que se debe buscar de manera constante, aunque no se logra de forma definitiva, puesto que los procesos educativos son dinámicos y cambiantes, como lo es la sociedad en la que están inmersos. Según la UNESCO (1998), la calidad está directamente relacionada con las funciones y actividades principales de las IES; calidad en la enseñanza, en la formación y en la investigación, traducido a la calidad del personal y a los programas académicos que ofrecen.

Harvey y Green (1993), explican diferentes visiones que asumen las universidades en el marco de la lógica del mercado y los procesos de globalización; la universidad puede asumir al mismo tiempo más de una postura en torno a

la calidad clasificándola en: excepción y prestigio, perfección, aptitud para un propósito previamente establecido, valor agregado, valor por dinero y transformación.

De la Orden (1988), asume que la calidad educativa es la resultante de un sistema de coherencias entre distintos factores que constituyen el ser, el hacer y el deber ser de las IES. Se definen tres dimensiones para el análisis de estos aspectos: Coherencia del centro educativo y de sus programas con las necesidades y características del entorno, eficacia como coherencia entre las actividades planteadas por la institución en su conjunto y eficiencia como coherencia entre los recursos invertidos, el esfuerzo desplegado, el tiempo empleado y el logro de los objetivos.

Estas apreciaciones sobre la calidad educativa dan cuenta de que esta es una expresión que requiere de la integración de factores humanos, técnicos y financieros, los cuales deben converger para lograr en términos de resultados lo que ella sugiere, y al interior de una universidad está asociada a un conjunto de atributos relacionados con el desarrollo integral de factores como sus métodos de dirección, el ambiente interno, el nivel de sus profesores, la pertinencia y actualidad de sus planes de estudio, las metodologías empleadas, las formas de hacer investigación y de articularla con la cátedra, su estructura financiera y locativa, y sus relaciones con la sociedad.

La calidad en las IES, toma fuerza a partir de 1980, en donde se forman organismos encargados para acreditar la calidad de las universidades públicas y privadas. La calidad en las IES debe ser percibida con dos enfoques, uno hacia su interior que hace énfasis en la búsqueda de la verdad y generación de conocimiento, a través de sus procesos y de su estructura, y el otro hacia el exterior, en donde los actores en el campo de la educación están directamente en contacto en un ambiente económico, político y social, según señala (Van Vught, 1996).

Percepción de la calidad

La percepción es un fenómeno humano que ha tenido innumerables intentos de explicación. Existe un consenso científico que considera al movimiento Gestalt[1] como un gran esfuerzo en la producción de sus principios explicativos; el contexto histórico dentro del cual se desarrollan sus estudios tiene gran significado para su comprensión.

En los siglos XVIII y XIX se había asumido la tesis de *la tabla rasa,* planteada por John Locke, retomando a Aristóteles, según la cual la mente es una hoja en blanco sobre la cual escribe la experiencia considerada como una masa blanda moldeada por la influencia de las sensaciones. En los comienzos del siglo XX, la percepción era entendida como el resultado de procesos corporales como la actividad sensorial, por lo tanto en ese entonces, el énfasis investigativo se centró en su caracterización psicológica cuando esta era definida como una actividad cerebral compleja impulsada por la transformación de un órgano sensorial específico.

La Gestalt, planteó una revolución en la materia, al concebir a la percepción como el proceso inicial de la actividad mental y no como un derivado cerebral de estados sensoriales; bajo este contexto la consideró como un estado a través del cual se realiza una abstracción del mundo externo o de los hechos relevantes. Wertheimer (1912), consideró que esta no es una actividad pasiva como se creía en teorías anteriores; por el contrario, en sus estudios demostró que la percepción no es el resultado de la recepción y acumulación de impresiones producidas por el mundo circundante, sino aquello que se denomina como un proceso de organización psíquica.

1. El movimiento Gestalt nació en Alemania bajo la autoría de los investigadores Wertheimer, Kofka y Kohler durante las primeras décadas del siglo XX. Estos autores consideran a la percepción como el proceso fundamental de la actividad mental y suponen que las demás actividades psicológicas como el aprendizaje, la memoria, el pensamiento, entre otras, dependen del adecuado funcionamiento del proceso de organización perceptual. Tomado del artículo: La Gestalt como teoría de la percepción y como epistemología.

Autores como Ash (1998) empiezan a asociar la percepción con el comportamiento de las personas y a asumir que la conducta se basa en ella más que en la realidad en sí misma; su postura la ubica como un fenómeno importante en contextos sociales en los cuales se producen interacciones entre individuos y grupos cuyos comportamientos afectan resultados de procesos, y el logro de objetivos.

También afirma Ash (1998), que la persona que percibe un fenómeno (sujeto perceptor), está influenciada por una serie de factores como sus expectativas, motivaciones, objetivos y metas, familiaridad con la experiencia, por la clase de estímulo y por el significado que este pueda tener, los cuales pueden provocar diferentes reacciones que podrían llevarlo a satisfacer necesidades o proporcionarle algún beneficio.

La percepción puede ser utilizada para comprender y aprender de los fenómenos sociales y organizacionales, integrando la manera en la que los individuos los viven y los representan. Según De Aubert y Gaulejac (1999), el individuo se enfrenta cotidianamente a procesos sociales relacionados con ciertas problemáticas, y bajo una visión articuladora entre dichas problemáticas se produce su comprensión e intervención.

La percepción puede entonces ser utilizada para el estudio de los fenómenos que ocurren en una organización, por cuanto se convierte en un proceso por el cual los individuos organizan las impresiones que recogen del ambiente, dan sentido al entorno, seleccionan y organizan la información del medioambiente y la convierten en experiencias significativas dentro del entorno organizacional para interpretarla.

Con base en ello afirmamos que las acreditaciones por alta calidad pueden ser sujeto de percepciones por parte de las personas directamente involucradas con su consecución, en las cuales sus vivencias al interior de la organización

influirán en la forma como estas perciban este fenómeno y proceso de cambio organizacional.

El proceso de acreditación y sus actores como sujetos de percepción

Al analizar las concepciones de la percepción se considera, que en la forma como es percibido por parte de los actores el proceso de acreditación, juegan un papel relevante la comprensión del fenómeno, los intercambios sociales inmersos en él y la asignación de significados por parte de los actores sujetos a percibir.

La percepción puede también influenciarse en aspectos agregados como las expectativas, intereses personales, experiencia, familiaridad con el proceso, necesidad de reconocimiento, los estímulos previos o recibidos durante la etapa de preparación, la adecuada sensibilización al interior de la universidad de las personas que serían evaluadas en la acreditación, el grado de información que se posea frente al fenómeno, pero de forma secundaria dado que el papel más relevante a la hora de percibir es asumido por el grado de comprensión e interpretación del fenómeno.

Si el proceso estuvo acompañado por incertidumbres, improvisaciones y falta de información, lo cual les generó insatisfacción, ello puede influir en el hecho de que la percepción sea negativa.

Se concluye entonces que la percepción puede ser utilizada para estudiar fenómenos o sucesos que se producen al interior de una organización; cada vez son más los estudios realizados para conocer la percepción de la comunidad académica frente a los fenómenos de cambio organizacional; esta información puede ser considerada como una valiosa herramienta para la toma de decisiones, por lo tanto, la percepción y su relación con un proceso de cambio organizacional como la acreditación de alta calidad, puede permitir la realización de ajustes al mismo, a fin de hacerlo más efectivo y exitoso.

Legitimación de la calidad a través de las acreditaciones

Las organizaciones buscan su legitimidad a través de la acreditación de la calidad de sus productos o servicios y están sujetas a procesos de auditoría que determinan el nivel de cumplimiento de los indicadores correspondientes, permitiéndoles ser reconocidas ante la comunidad en general como organizaciones que mantienen y que cumplen con estándares de calidad.

Latapí (1996), propone un nuevo enfoque sobre la educación y la calidad, el cual generó la percepción de que la escuela se convierte en una fábrica eficiente; bajo esta visión, el autor hace una crítica para quienes veían la introducción de los estándares empresariales al ámbito educativo como un mecanismo de control y deshumanización. Al respecto, Latapí se pregunta "Hoy se emplea el concepto de calidad con una carga productivista que cosifica al alumno y sus aprendizajes". ¿Qué es calidad? ¿Calidad respecto a qué valores? ¿Calidad para quién?

Estas inquietudes motivan a una definición sobre el tema de calidad en las IES, tomando como referencia el siguiente pensamiento:

> La calidad está representada por la medida en que las Instituciones de Educación Superior (IES) cumplen con las funciones que la sociedad les ha asignado; lo que significa que las IES deben satisfacer cuatro criterios: Relevancia, equidad, eficacia y efectividad (Muñoz, citado por Alcántara, 2007, p.21).

Al referirnos sobre las IES y su búsqueda del aseguramiento de la calidad, se retoma la reflexión sobre los actores que intervienen en los procesos que permiten alcanzar los resultados en cuanto a calidad, por lo tanto las ciencias de la conducta juegan un papel preponderante en la comunidad educativa.

Los actores que intervienen dentro de las IES trabajan para el cumplimiento

de la Misión Institucional, incorporándolos a la organización, asimilando y adoptando la cultura de la misma, la cual debe de ser congruente con los propósitos de calidad que persigue la Institución. En la actualidad muchas IES han desarrollado e implementado indicadores para medir el cumplimiento de sus metas en torno al aseguramiento de la calidad, derivándose de ellos una gran cantidad de esfuerzos que están enfocados a cumplir con esos estándares, con el fin de valorar su nivel de calidad, sin embargo, este esfuerzo no genera los resultados esperados si no existe una relación directa con la cultura organizacional de la universidad.

Las IES acreditan su calidad ante diversos organismos por medio de diferentes indicadores, en su gran mayoría cuantitativos que están enfocados a identificar el cumplimiento de la misión institucional, en función de estos estándares que se clasifican principalmente de acuerdo a sus funciones sustantivas (docencia, investigación y extensión). Dependiendo del organismo acreditador pertinente para universidades públicas o privadas, se establecen algunas diferencias en dichos estándares, sin embargo, directamente no están ligados a identificar la percepción de la o las culturas que predominan en la organización.

Con todo lo anterior, las personas trabajan de forma efectiva en la medida en que conocen el papel que deben cumplir y la forma en que sus funciones se relacionan unas con las otras, identificando la importancia que tiene el papel que juega la cultura organizacional, disponiéndose a mantener una actitud de cambio que le permita adaptarse a los nuevos procesos que aseguren la calidad en las universidades.

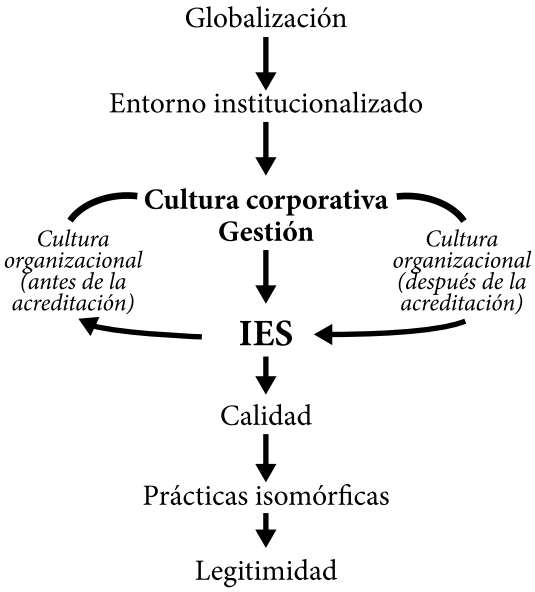
El conciliar el aseguramiento de la calidad con la cultura organizacional de las IES, resulta de gran importancia, por lo que se requiere articular la gestión operativa y la promoción del cambio organizacional que genere la cultura en el marco de la evaluación y desarrollo, generando niveles de congruencia entre la cultura de la organización y la acreditación correspondiente. Este cambio de-

berá ser protagonizado por todos los miembros de la comunidad y gestionado de tal forma que permita desaprender y aprender estructurando y desestructurando conocimientos, conductas y modelos, adoptando y ejercitando nuevas formas de hacer las cosas.

En la Figura 1 se puede observar la relación que existe entre el entorno institucionalizado y el impacto que generan en las organizaciones, los procesos isomórficos (miméticos, coercitivos y normativos) y cómo estos influyen en la búsqueda de la legitimidad de las IES bajo la pretensión de generar elementos que las mantenga en niveles competitivos necesarios para su permanencia, desarrollo y crecimiento

Nuestra visión de la calidad asume que la cultura organizacional influye en la calidad institucional cuando los símbolos, valores y comportamientos son congruentes con la calidad que se ostenta.

Figura 1. Relación entorno-cultura y legitimidad de las IES



Fuente: Elaboración propia

La relación entre la calidad institucional y el entorno en donde los factores económicos, políticos y sociales están influyendo a las organizaciones en un contexto globalizado y competitivo se da en razón de que las universidades son sujetas de los procesos isomórficos, que le permiten obtener la legitimidad y competitividad en su campo por medio de las acreditaciones; no obstante a la influencia del ambiente las IES cuentan con una cultura organizacional que también influye de forma importante sobre la calidad institucional.

Tal y como se observó en la Figura 1, las IES forman parte de un entorno institucionalizado en donde todos los factores que se encuentran en él, influyen en su comportamiento y desarrollo; uno de los componentes que afecta principalmente a estas organizaciones es la globalización, cuyo impacto ha generado la necesidad de legitimar a las universidades en el campo de la educación; estos procesos las han llevado a acreditar o certificar su calidad a través de los organismos competentes. La cultura organizacional de las IES no necesariamente representa el aseguramiento de su calidad, ya que es el resultado de la interacción que tienen los actores dentro de la organización y una consecuencia de su historia.

Durante los procesos de la acreditación de la calidad, las IES implementan diversas estrategias que les permiten cumplir con los indicadores correspondientes; durante este proceso se destaca la gestión para la implementación de las acciones necesarias (cultura corporativa). Después de que las universidades se han acreditado, se corre el riesgo de regresar a la cultura que originalmente tenían, en donde además, la resistencia al cambio puede ser un obstáculo para la construcción de una cultura de calidad; es importante mencionar que las universidades en general tienden a cumplir los mismos indicadores, generando características isomórficas que las asemeja entre sí.

Reflexiones generales del capítulo

La concepción de la calidad varía según el énfasis y los instrumentos que hagan posible medirla; de acuerdo a ello es posible evaluarla cuantitativamente y cualitativamente ya que ella depende de características y elementos tales como intereses, necesidades y cultura del sujeto evaluador.

La calidad educativa es específica e integra elementos humanos, técnicos y financieros, los cuales deben converger para lograr resultados al interior de una universidad y se asocia a atributos relacionados con el desarrollo integral de un proceso.

La percepción como fenómeno humano puede ser utilizado para estudiar sucesos al interior de una organización; la información que esta arroja puede ser considerada como herramienta para la toma de decisiones y está relacionada con procesos como las acreditaciones de alta calidad, los cuales permiten la realización de ajustes al proceso para hacerlo más efectivo y exitoso.

Las organizaciones buscan su legitimidad a través de las acreditaciones para ser reconocidas ante la sociedad como entes que mantienen y que cumplen con estándares de calidad. El conciliar el aseguramiento de la calidad con la cultura organizacional en universidades, requiere articular la gestión operativa y la promoción del cambio organizacional para generar culturas en el marco de la evaluación logrando niveles de congruencia entre la cultura de la organización y la acreditación correspondiente.

Reflexiones finales

Afirmamos que las universidades son organizaciones por ser entes con partes, funciones y fines similares a los de una empresa; sus logros se producen en la medida en que el talento humano vinculado contribuye de manera decidida en su consecución.

Los procesos de cambio se encuentran ligados a la vida de las universidades; bajo este contexto, estas se encuentran inmersas en campos organizacionales y adscritas a unas condiciones sociales, económicas, políticas y ambientales que hacen necesaria su permanente disposición a la búsqueda de estrategias para la adquisición de ventajas competitivas que posibiliten su crecimiento.

El funcionamiento de las universidades se asocia con las metáforas de las *anarquías organizadas* por tener características particulares asimilables al funcionamiento de un *sistema flojamente acoplado,* opuestas a las de los modelos de tipo racional; poseen también elementos propios de la metáfora del *modelo del Cubo de Basura* debido a que las decisiones en ellas son tomadas de manera coyuntural.

La cultura organizacional representa uno de los elementos más sobresalientes en todas las organizaciones, revistiendo especial importancia como variable independiente en las Instituciones de Educación Superior, para los procesos que aseguran su calidad. La misma tiene como antecedente la Institucional-

lización que pasa de un proceso de coordinación de grupos y personas a un esquema integrado, en donde las organizaciones adquieren su propia personalidad; puede ser rígida o flexible, innovadora o conservadora y pasa también de procesos burocráticos de autoridad y obediencia a situaciones flexibles en el marco de la Institucionalización.

En un mundo globalizado y caracterizado por una fuerte dinámica en todos los ámbitos, las universidades demandan culturas innovadoras y creativas, en donde todos sus miembros estén dispuestos a aceptar retos que promuevan el desarrollo organizacional; la cultura estará orientada hacia la efectividad y el logro de resultados contundentes en torno al cumplimiento de la Misión Institucional.

La cultura organizacional en una IES, debe demostrar orientación hacia el cuidado del capital humano y hacia la conformación de equipos que faciliten el cumplimiento de sus metas; estos elementos promoverán el desarrollo de su calidad.

La dirección estratégica y el cumplimiento de la filosofía institucional de las IES radicarán precisamente en la orientación que tenga la universidad hacia el trabajo en equipo y hacia la promoción de una comunicación efectiva a lo largo y ancho de su estructura organizacional.

Es indudable que aunque la construcción de la cultura organizacional esté planeada y articulada con todos los miembros de la organización, siempre existirán subculturas que aglutinarán grupos de personas con comportamientos y valores compartidos que se distinguirán y diferenciarán de la cultura dominante.

En ciertos casos la cultura puede ser considerada como una barrera para el cambio; cuando los valores compartidos no están alineados con la filosofía

o con la cultura corporativa deseada por la alta dirección, ello puede ser un factor de influencia para impedir la obtención de los estándares de calidad deseados; la cultura también puede facilitar el cumplimiento de las metas estratégicas y de los procesos que aseguran la calidad en las IES; la clave es una gestión adecuada para cerrar la brecha entre la cultura corporativa y la cultura organizacional.

Reviste especial importancia el liderazgo que los cuerpos directivos ejerzan sobre sus colaboradores; un ambiente de participación y motivación fortalecerá la cultura deseada; los rituales como secuencia repetitiva de actividades que expresan y refuerzan los valores en las IES, deberán ser tomados en cuenta por el cuerpo directivo. Es necesario cuidar los símbolos materiales y lenguaje debido a que estos representan elementos que por sí mismos, determinan la congruencia de la cultura organizacional.

La globalización como fenómeno ha tenido consecuencias positivas para las organizaciones en general, aportando elementos que han permitido aumentar su competitividad, pero también ha causado efectos adversos en los ámbitos culturales y educativos como la pérdida de identidad.

La globalización ha fomentado el hecho de que las organizaciones tiendan a parecerse entre sí, y a homogeneizar sus procedimientos; el campo de la educación no ha sido ajeno a los efectos de este fenómeno y como evidencia de ello, la obtención de acreditaciones por alta calidad puede asociarse con el deseo de obtener una legitimidad en ocasiones inspirada en modelos internacionales.

Bajo este enfoque, han sido planteadas varias consideraciones que definen a las universidades como organizaciones sujetas a procesos de aprendizaje y cambio, llamadas a dar respuesta a la comunidad académica y a la sociedad. Para estas organizaciones, la búsqueda de la ventaja competitiva a través de estrategias como las acreditaciones, es sinónimo de su disposición al cambio

y transformación, y se constituye en una estrategia isomórfica que se supone les permitirá sobrevivir en este ambiente de competencia dentro de su propio campo organizacional.

Las universidades son modelos particulares de organización que deben adoptar determinadas formas de gestión para enfrentar las exigencias del entorno, como consecuencia de la globalización; estas se asocian con planteamientos del nuevo institucionalismo como el de los campos organizacionales los cuales explican algunos de sus comportamientos.

El cambio, hace parte de las estrategias a las que se ven abocadas las universidades para garantizar su supervivencia. La búsqueda de la calidad es una forma de competir y de ganar posicionamiento dentro de una sociedad cada vez más demandante, lo que pone en juego tanto su dinámica interna como externa, en una relación desequilibrada, fluctuante y en ocasiones caótica, que permite a su vez que la institución siga funcionando.

Las organizaciones buscan su legitimidad a través de mecanismos como las acreditaciones por calidad para ser reconocidas ante la sociedad como organizaciones que mantienen y que cumplen con determinados estándares. El conciliar el aseguramiento de la calidad con la cultura organizacional en universidades, requiere articular la gestión operativa y la promoción del cambio para generar culturas en el marco de la evaluación logrando niveles de congruencia entre la cultura organizacional y la acreditación por calidad.

Referencias Bibliográficas

Adizes, I. (1994). *Ciclos de vida de la organización.* España: Ediciones Díaz de Santos.

Aguerrondo, I. (2006). La calidad de la educación: Ejes para su definición y Evaluación. *Calidad, equidad y educación, 22*(2), 25-35.

Alcántara, S. A. (2007). Dimensiones de la calidad en educación superior. *Reencuentro,* (050), 21-27.

Alvarado, S. (2006). *Metamorfosis de la concepción del cambio organizacional en el nuevo institucionalismo.* México: Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad de Sinaloa.

Ansoff, H. I. (1986). *La estrategia de la empresa.* España: Orbis.

Ash, M. (1998). *Gestalt psychology in German culture*. Cambridge: University Press.

Baeza, M. A. (2006). Globalización y homogeneización cultural. *Sociedad Hoy,* (10), 9-24.

Barba Álvarez, A. & Solís, P. (1997). "Introducción". *La cultura en las organizaciones. Enfoques y metáforas en los estudios organizacionales*. México: Vertiente.

Bateman, T. S. & Snell, S. A. (1999). *Administración, una ventaja competitiva.* México: McGraw-Hill.

Beck, U. (1998). *¿Qué es la globalización? Falacias del globalismo. Respuestas a la globalización*. Barcelona: Ed. Paidós.

Borrero, A. (1993). *La universidad, estudios sobre sus orígenes, dinámicas y tendencias: Administración universitaria.* Bogotá: ITESO.

Casado, L. (1999). *Organizaciones triunfadoras: guía breve de análisis transaccional aplicado a las organizaciones*. Barcelona: Gestión 2000.

Castells, M. (2005). *Globalización, desarrollo y democracia: Chile en el contexto mundial*. Chile: Ed. F.C.E.

Clark, M. (2007). The Ethico-politics of teacher identity. *Educational Philosophy and Theory*, *41*(2), 185-200.

Cohen, M., March, J. & Olsen, J. (1972). A garbage can model on organizational choice. *Administrative Science Quarterly*, *17*(1), 1-25.

Crosby, P. (1979). *Quality is free*. New York: McGraw-Hill.

Cyert, R. & March, J. (1963). *A behavioral theory of the Englewood cliffs.* New Jersey: Prentice-Hall.

Daft, R. L. (2005). *Teoría y diseño organizacional.* México: International Thomson Editores.

De Aubert, N. & Gaulejac, V. (1999). *El coste de la excelencia.* España: Ed. Paidós.

De la Orden, A. (1988). La calidad de los centros educativos, asunto para el Congreso. *Bordón, 40*(2), 149-161.

De la Rosa, A. (2002). *Teoría de la organización y nuevo institucionalismo en el análisis organizacional.* México: UAM.

Deming, E. (1986). *Quality, productivity and competitive position.* Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

DiMaggio, J. P. (1999). *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional.* México: Fondo de Cultura Económica.

Douglas E. T. (2007). How do reputation and legitimacy affet organizational performance. *International Journal of Management*, *24*(1), 108-116.

Dryzek, J. S., Honig, B. & Phillips, A. (2006). *The Oxford handbook of political theory*. USA: Oxford University Press.

Erdhard, F. (1997). *Le pouvoir et la regle. Dynamiques de L action organisee.* Paris: Editions du Seuil.

Etzioni, A. (1965). *Organizaciones modernas*. México: Grupo Noriega Editores.

Feigenbaum, A. (1951). *Quality control: principles, practice and administration: an industrial management tool for improving product quality and design and for reducing operating costs and losses.* Michigan: McGraw-Hill.

Ferrer, A. (1998). *El capitalismo argentino*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.

Ferrer, A. (2000). *Historia de la globalización II: la Revolución Industrial y el segundo orden mundial.* Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.

Fligstein, N. (1997). *Fields, power and social skill: a critical analysis of the new institutionalism*. Berkeley: University of California.

Fresán, M. (2003). La educación superior en el siglo XXI: La propuesta de la ANUIES. En H. Dieterich (coord.), *Identidad, educación y cambio en América Latina*. (pp. 71-90). México: Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco.

Garvin, D. (1984). *What does "product quality" really mean?* Disponible en: http://goo.gl/w3pEqh

Geertz, C. (1992). *La interpretación de las culturas*. (10ª ed.). Barcelona: Gedisa.

Gibson, J. *et al.* (1990). *Organizaciones: conducta, estructura, proceso.* México: McGraw-Hill.

Giddens, A. (1995). *Modernidad e identidad del yo. El yo y la sociedad en la época contemporánea.* Barcelona: Península.

Gordon, J. (1996). *Comportamiento organizacional.* México: Prentice Hall.

Hall, P. A. & Taylor, R. (1996). Political science and the three new institutionalisms. *Political Studies, 45*, 936-957.

Hall, R. (1983). *Organizaciones, estructura y procesos.* España: Prentice Hall.

Harvey, L. & Green, D. (1993). *Defining Quality. Assessment and evaluation in Higher Education, 18*(1), 9-34.

Hax, A. (1997). *Estrategias para el liderazgo competitivo.* Argentina: Garnica.

Hirsch, J. (1996). *Globalización, capital y Estado*. México: UAM-X. División de Ciencias Sociales y Humanidades.

Hodge, B. J., Anthony, W. P. & Gales, L. M. (1998). *Teoría de la organización – Un enfoque estratégico.* Madrid: Prentice-Hall.

Hofstede, G. (2001). *Cultures consequences.* (2ª ed.). California: Sage Publications.

Ibarra, E. (2001). *La universidad en México hoy: gubernamentalidad y modernización*. México: UNAM.

Ibarra, E. (2004). La gestión de la universidad, interrogantes y problemas en busca de respuestas. *Revista Mexicana de Investigación Educativa, 9*(22), 575-584.

Ibarra, E. (2005). Origen de la empresarialización de la universidad: el pasado de la gestión de los negocios en el presente del manejo de la universidad. *Revista de la educación superior, 34*(2), 13-37.

Ivancevich, J., Konopaske, R. & Matteson, M. (2006). *Comportamiento organizacional.* México D. F.: McGraw-Hill.

Jiménez, A. (2005). *La gestión adecuada de personas.* México: Ediciones Díaz de Santos.

Juran, J. (2005). *Manual del control de calidad.* Madrid: Reverté.

Kinicki, A. & Kreitner, R. (2003). *Comportamiento organizacional: conceptos, problemas y prácticas*. México D. F.: McGraw-Hill.

Koontz, H. & Weihrich, H. (1998). *Administración.* México: McGraw-Hill.

Landoni, P. (2001). Isomorfismo y calidad: redefiniendo los espacios públicos y privados en la educación superior uruguaya. *Revista Uruguaya de Ciencia Política, 17*(1), 183-202.

Latapí, P. (1994). La educación latinoamericana en la transición al siglo XX. En *Documento para la reunión de la Comisión Delors y el grupo de trabajo sobre Educación*. Santiago de Chile: Consejo Mexicano de Investigación Educativa A.C.

Latapí, P. (1996). Reseña de "tiempo educativo mexicano". *Revista Mexicana de Investigación Educativa, 1*(2), 504-506.

Latapí, P. (2009). El derecho a la educación superior. En Foro Nacional *La educación superior en México, políticas y alternativas, Memorias*. México: UAM-Xochimilco.

Levy, D. (1996). When Private Higher Education Does Not Bring Organizational Diversity: Argentina, China and Hungary. En P. Altbach (Ed.), *Private Prometheus: Private Higher Education and Development in the 21 Century*. Westport: Greenwood.

López, L. M. (2009). Instituciones e isomorfismo: implicaciones en la incertidumbre organizacional. *Revista Mundo económico y empresarial*, (7), 9-15.

March, J. & Olsen, J. (1979). *Ambiguity and choice in organizations.* Oslo: Universitets for Laget.

March, J. & Olsen, J. (1985). *Elaborating the new institutionalism.* Oslo: Ed. Arena.

March, J., Gueztkow, H. & Simon, H. (1994). *Teoría de la organización.* Barcelona: Ariel.

Martin, H. (1992). *Cultures in organizations: three perspectives.* New York: Oxford University Press.

Martínez, A. & Musitu, G. (1995). *El estudio de casos para profesionales de la acción social.* Madrid: Narcea.

McLuhan, M. (1996). *La aldea global*. Barcelona: Gedisa.

Merton, R. K. (1984). *Estrategia burocrática y personalidad*. México: Fondo de Cultura Económica.

Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations. *American as myth and ceremony, 83*(2), 340-363.

Mintzberg, H. (1986). *Le pouvoirdans les organizations*. Paris: McGraw-Hill.

Montaño, L. (2003). *Modernidad y cultura en los estudios organizacionales. Tres modelos analíticos.* México: Fondo de Cultura Económica.

Montaño, L. & Rendón, M. (2004). Las aproximaciones organizacionales, caracterización, objeto y problemática. *Contaduría y Administración*, (213), 1-15.

Morgan, G. (1997). *Images of organization*. California: Sage Publications.

Muñoz, C. (1991). Hacia la evaluación integral de la educación superior. *Revista de la educación superior,* (79), 1-4.

Muñoz, S. (1986). *Bases jurídicas para una contrarreforma del régimen de la educación superior del sector privado en Colombia.* Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.

Nagel, J. H. (1975). *The descriptive analysis of power*. New Haven: Yale University Press.

Nielsen, K. (2001). Institutionalist approaches in the social sciences: typology, dialogue, and future challenges. *Journal of Economic Issues*, *35*(2), 505-516.

Ohmae, K. (1988). *La mente del estratega.* México: McGraw-Hill.

Olsen, J. M. (1979). *Ambiguity and choise in organizations*. Bergen: Universitets for Laget.

O'Toole, J. (1995). *El liderazgo del cambio.* México: Prentice-Hall.

Porter, M. (1998). *Competitive advantage.* New York: Free Press.

Powell, W. (1991). *The new institucionalism in organizational analisis*. Chicago: Universidad de Chicago.

Powell, W. & DiMaggio, J. P. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review, 48*(2), 147-161.

Rajagolapan, N. & Spreitzer, G. (1997). Toward a theory of strategic change: a multiples perspective and integrative framework. *Academy of management review*, *22*, 48-79.

Rodríguez, G. R. (2009). La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *Invenio, 12*(22), 67-92.

Sackmann, S. A., Phillips, M. E., Kleinberg, M. J. & Boyacigiller, N. A. (1997). Single and multiple cultures in international cross-cultural management research: Overview. En S. A. Sackmann (Ed.), *Cultural complexity in organizations* (pp.14-48). Thousand Oaks: Sage Publications.

Sánchez, M. D. (1998). La experiencia de la ANUIES. En S. Malo & A. Velázquez (Coords.), *La calidad de la educación superior en México*. México: UNAM.

Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Plaza & Janés.

Schein, E. (1992). *Organizational culture and leadership*. (2ª ed.) San Francisco: Josey-Baas Publishers.

Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G. & Osborn, R. N. (2005). *Comportamiento organizacional.* México: Limusa Wiley.

Scott, W. R. (2001). *Institutions and organizations.* Thousand Oaks: Sage Publications.

Serna, H. (1994). *Planeación y gestión estratégica: teoría-metodología.* Bogotá: Legis Editores S.A.

Sheldon, O. (1986). *La filosofía del management*. Argentina: Orbis.

Shewart, W. (1931). *Economic control of quality of manufactures product.* Estados Unidos: ASQ Press.

Simon, H., Ros, A. & Messina, E. (1984). *El comportamiento administrativo.* Buenos Aires: Aguilar.

Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational. *Analysis Administrative Science Quarterly, 28*(3), 339-358.

Solís, O. (2010). *El impacto del involucramiento de la calidad de la educación en la Universidad Autónoma de Querétaro*. Tesis doctoral. Universidad Autónoma de Querétaro, México.

Solís, P. & López, B. (2000). El concepto de las anarquías organizadas en el análisis organizacional. Revista *Contaduría y Administración,* (197), abril-junio, 35-45.

Soria, R. & Gómez, R. (2008). Cultura y organización: fuentes, trayectoria y una propuesta conceptual. *Gestión Pública y Empresarial*, (9), CUCEA.

Steiner, G. (1998). *Planeación estratégica, una guía paso a paso.* México: CECSA.

Stewart, J. (1992). *Gerencia para el cambio*. Santafé de Bogotá: Legis.

Stoner, J. A., Freeman, R. & Gilbert, D. (1996). *Administración*. México: Prentice-Hall.

Terry, J. & Franklin, G. (1985). *Principios de Administración.* México D.F.: CESCA.

Tünnermann, C. (2011). *La educación superior frente a los desafíos contemporáneos*. Obtenido desde la Universidad Nacional de Colombia, disponible en: http://goo.gl/qJpq6Y

UNESCO (1998). *La educación superior en el siglo XXI. Misión y acción*. París: Conferencia mundial sobre educación superior.

Van Vught, F. (1996). Isomorphismo in Higher Education? Towards a Theory of Differentiation on Diversity in Higher Education Systems. En L. Meek, G. Leo, K. Osmo & R. Risto (Eds.), *The Mockers and the Mocked: Comparative Perspectives on Differentiation, Convergence and Diversity in Higher Education*. Surrey: Pergamon.

Vecchio, R. (1998). *Organizational behavior*. Estados Unidos: Rinehart and Winston, Inc.

Weber, M. (1978). *Economy and society an outline of interpretative sociology*. California: University of California Press.

Weick, K. (1976). Educational organizations as loosely couples sistems. *Administrative science quarterly, 21*(1), 1-19.

Wertheimer, M. (1912). Estudios experimentales sobre la visión del movimiento. *Zeitschrift der Psychologie, 61*, 161-265.

Zucker, L. C. (1987). Institutional theories of organization. *Anual review of sociology*, *13*, 443-464.