

**FEDERACIÓN ARGENTINA DE CONSEJOS PROFESIONALES DE
CIENCIAS ECONÓMICAS**

CENTRO DE ESTUDIOS CIENTIFICOS Y TECNICOS (C. E. C. y T.)

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN 2015/16
ÁREA ADMINISTRACIÓN**

**CULTURA ORGANIZACIONAL
EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE
TUCUMAN**

AUTOR: VICTOR FRANCISCO MARTINEZ

INTRODUCCION

La cultura no es un tema menor, Edgar Schein¹ lo deja muy claro cuando utiliza su analogía con la gravedad y la atmósfera, que dice lo siguiente:

“Si la cultura es algo omnipresente, ¿existe el peligro de que sea además irrelevante? Lo será, pero en la misma medida en que es irrelevante para los humanos entender cómo actúan la gravedad y la atmósfera. En cualquier caso, es precisamente su omnipresencia lo que permite que fácilmente se desatienda, por la dificultad que supone dominar cuanto es omnipresente. Solo que, en el mundo organizacional, no comprender como actúa la cultura, es tan peligroso como no entender la gravedad y la atmósfera en el mundo físico – biológico”

Por lo tanto, el estudio de la cultura organizacional es fundamental si queremos tener un conocimiento sobre cómo se comportan las organizaciones y sobre el impacto que tienen estas en su medio.

En el caso de este trabajo en particular, el mismo está focalizado en la Universidad Nacional de Tucumán lugar donde me desempeño como docente. Cuando comencé este trabajo, me propuse relacionar la cultura la UNT en sus distintas Unidades Académicas con el comportamiento laboral de los empleados docentes y no docentes de las mismas, a efectos de determinar los factores que condicionan el desempeño de las personas en su lugar de trabajo.

Como señala Ivonne Bianco “sin el [re]conocimiento de la Universidad como objeto de estudio e investigación en sí misma, es imposible pensar que se pueden realizar transformaciones y mejoras institucionales que estén acorde a las necesidades y demandas que la sociedad y los sujetos plantean”²

Por mi formación (administración de empresas), sabía de la existencia de diversos trabajos de cultura organizacional a nivel nacional e internacional, de hecho un trabajo muy famoso en su momento fue el libro en Busca de la Excelencia de Peters y Waterman³, que describían empresas exitosas en los Estados Unidos pertenecientes a distintas ramas de actividad. En dicho libro, los autores encuentran que son elementos culturales comunes en todas estas organizaciones, las que las convierten en exitosas.

¹Edgar Henry Schein (5 de marzo de 1928). Fue profesor en la Escuela de Gestión Sloan del MIT. Con actuación en el campo del desarrollo organizacional, en distintas áreas, entre ellas Cultura Organizacional. Presentó un modelo de cultura organizacional difundido y ampliamente aceptado a nivel mundial.

²Ivonne Bianco. Organización y Universidad Argentina. El Caso del Consejo Superior de la Universidad Nacional de Tucumán. Departamento de Publicaciones de la Facultad de Filosofía y Letras de la UNT. Tucumán. 2001.

³ En búsqueda de la Excelencia. Tom Peters y Robert Waterman. Editorial Norma. Bogotá Colombia.1984.

Algo similar en 1987 hacen Alberto Levy y Alberto Wilensky, al publicar su libro **Como hacen los que hacen**⁴. Este trabajo, nos habla de las características culturales comunes de organizaciones, también exitosas, pero en este caso en Argentina.

Es así, como podemos seguir recorriendo la literatura y encontraremos casos similares, sin embargo, lo que difícilmente podamos encontrar es material sobre la Universidad como elemento de estudio.

El mundo de la Universidad es verdaderamente amplio, y cada una de sus facultades tiene particularidades que la hacen únicas y en muchos casos muy diferentes de las otras unidades académicas.

Antecedentes:

En la búsqueda de antecedentes sobre cultura universitaria, encontré un particular interés en México, de allí es el trabajo de **María Luisa Chavoya Peña**, titulado **“Organización del trabajo y culturas académicas. Estudio de dos grupos de investigadores de diferentes disciplinas en la universidad de Guadalajara”** (2001), que es destacado y referenciado en otras investigaciones similares. En su publicación, Chavoya Peña, describe algunos rasgos de la organización del trabajo académico de dos grupos de investigadores contrapuestos.

El acento en la gran mayoría de los estudios con los que pude tomar contacto, está puesto en la cultura docente, solamente pude encontrar una investigación, también en México que trata la problemática del no docente que trabaja en la universidad. El documento denominado **“Motivación Laboral en Empleados Administrativos de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco”** (2012), pertenece a **Ancona Alcocer, Camacho Gomez y García Muñoz Aparicio**.

En la búsqueda solo pude encontrar un antecedente que hable de la labor docente y no docente en el mismo estudio, éste es el caso del trabajo de **Sonia Palma Carrillo**, sobre **“Motivación y Clima Laboral en Personal de Entidades Universitarias”** (2000), el que se hizo con personal docente y administrativo de tres universidades privadas de Lima, Perú.

Es poco lo que puede encontrarse en Argentina al respecto, hay un estudio sobre culturas académicas de **Jaquelina Edith Noriega**, docente e investigadora de la Facultad de Ciencias Humanas de la Universidad Nacional de San Luis y otro de **Sonia de la Barrera**, de la Universidad Nacional de Río Cuarto. Mientras que en la UNT la referencia más cercana a la investigación que pretendo realizar, son los dos trabajos que realizó **Ivonne Bianco** sobre Organización y Universidad Argentina, el

⁴Alberto Levy y Alberto Wilensky. *Cómo hacen los que hacen. Claves empresarias para la Argentina Compleja*. Editorial Tesis. Buenos Aires. 1987.

primero “**El Caso del Consejo Superior de la Universidad Nacional de Tucumán**” (2001) y el segundo “**La toma de decisiones en órganos colegiados**” (2006).

Como marco conceptual, prácticamente todos los trabajos encontrados referencian a **Tony Bechery** su obra “**Tribus y Territorios Académicos. La indagación de intelectuales y las culturas de las disciplinas**”. Este autor toma como punto de partida que las formas de organización de la vida profesional de los grupos particulares de académicos están íntimamente relacionados con las tareas intelectuales que desempeñan.

Su preocupación consiste en destacar una importante cantidad de situaciones en las que las prácticas habituales de una disciplina se relacionan estrechamente con las características de los dominios de investigación pertinentes.

Tony Becher señala que la capacidad de un grupo de constituirse en comunidad está ligada a la posibilidad de construir ciertos emblemas: una historia, un mito y un héroe en común. En tal sentido, registrar la presencia de elementos que le den sentido y unidad al conjunto.

La Universidad Nacional de Tucumán como campo de estudio:

La UNT, atiende a una numerosa cantidad de alumnos en sus 13 Facultades y 2 Escuelas Universitarias. Su gobierno es cuatripartito, y en él intervienen, docentes, no docentes, estudiantes y egresados, sin embargo, desde el punto de vista laboral, los empleados corresponden solamente a los estamentos docente y no docente.

La Universidad como institución es sumamente compleja, algo que ya señalara Ivonne Bianco en sus escritos, y esa complejidad ha aumentado aún más en una sociedad que a su vez también continúa complejizándose.

Es claro que la cultura organizacional y la motivación laboral influyen en el comportamiento de los empleados universitarios, ya sean estos docentes o no docentes. Influyen respecto a sus valores, creencias, actitudes y costumbres laborales, así como su identificación y compromiso con la institución en sus distintos los niveles y finalmente esto se refleja en su actividad laboral, es por esto que contar con un estudio que permita analizar los elementos que hacen a la cultura del trabajo en la UNT, me parece un aporte de suma importancia.

UN MODELO PARA ENTENDER LA CULTURA DE LA UNT

1. Modelo de Schein⁵:

Me puse a investigar distintos modelos conceptuales provenientes del mundo académico para entender la cultura organizacional, y en muchos casos lo que se encuentran son planteos muy generalistas, con poca constatación empírica.

Era de mi interés contar con un marco conceptual específico, lo más detallado posible, integrador y que en lo posible fuera probado y es así como llego al modelo desarrollado por **Edgar Henry Schein⁶**, el cual fue aplicado a infinidad de organizaciones.



Como ya lo señalé, opté por éste modelo porque se trata de uno de los más importantes de cultura organizacional, sino es el más importante.

El modelo consta de 3 niveles que el autor denomina

1. Artefactos y comportamientos
2. Valores expuestos
3. Supuestos

Adaptado de Schein Edgar. Organizational Culture and Leadership. A dynamic View. CA: Jossey-Bass. San Francisco 1992



⁵ Schein Edgar. Organizational Culture and Leadership. A dynamic View. CA: Jossey-Bass. San Francisco 1992

⁶ Edgar Henry Schein (nacido en Marzo 5, 1928), fue profesor del MIT Sloan School of Management, tuvo un notable desarrollo en el campo del Desarrollo Organizacional y en muchas otras áreas, como ser desarrollo de carrera, procesos de grupo, y cultura organizacional. Es hijo de un antiguo profesor de Universidad de Chicago, Marcel Schein.

Los niveles muestran el grado en los que la cultura es visible, por ejemplo, en el caso de los **artefactos**, habla de los elementos tangibles verbalmente identificables en una organización, como ser arquitectura, mobiliarios, códigos de vestimenta, bromas a nivel de oficina.

Si tomamos ejemplos universales podemos ver el caso de las fuerzas armadas de cualquier país, que tiene su propio código de vestimenta, que es diferente entre cada fuerza. Claramente es lo que uno ve, oye y siente la primera vez que encuentra a un nuevo grupo.

El segundo nivel está dado por los **valores o creencias**. Se trata de principios sociales, filosofías, estándares y metas con valor intrínseco. Ayudan a predecir la conducta observada en el nivel artefacto. Si no están basados en aprendizajes previos podrán reflejar “teorías postuladas” que predecirán como actuarán los individuos en una variedad de situaciones especificadas, pero que podrán ser diferentes a lo que en realidad hagan en dichas circunstancias. A menudo dejan importantes áreas de conducta sin explicar, dejando el sentimiento de que sólo se comprende parte de la cultura, pero que aún no se ha captado la cultura en sí.

Los valores expuestos son las reglas de comportamiento de la organización. Es como los miembros se ven a sí mismos y como quieren ser vistos. Esto normalmente está expresado oficialmente en la filosofía organizacional e incluso es publicada en distintos lugares, como manual de la organización, páginas web, carteles declaratorios de valores.

Finalmente tenemos los **supuestos básicos o valores subyacentes** que son compartidos por los miembros de la organización. Esto está expresado habitualmente por comportamientos que usualmente son inconscientes pero que constituyen la esencia de la cultura. Es así como hay supuestos que típicamente son integrados a la dinámica y a la lógica de determinados trabajos

Schein resume señalando:

La cultura de un grupo (organización) puede ser estudiada en estos tres niveles – el nivel de sus artefactos, el nivel de sus valores, y el nivel de sus supuestos básicos. Si uno no descifra el patrón de supuestos básicos que puedan estar operando, no se sabrá cómo interpretar los artefactos correctamente o cuanta credibilidad dar a los valores adoptados y declarados. En otras palabras, la esencia de la cultura radica en el patrón de supuestos básicos subyacentes, y una vez que se comprende éste, se puede comprender fácilmente los otros niveles que son más superficiales y tratar apropiadamente con ellos” (Schein, 1992: 26)

2. Schein en la UNT:

2.1. Artefactos

Muchas organizaciones tienen distintas clases de documentos donde describen los valores y los principios de la misma. Allí también expresan su visión respecto a temas como la integridad, el trabajo en equipo, la orientación al cliente, la calidad de los productos, etc.

En otras palabras, el nivel de los artefactos está en relación con el impacto emocional que estos producen, por ejemplo, puede ver cosas similares pero que no significan lo mismo, como es el caso de las pirámides de Egipto y las pirámides Mayas.

Hay lugares donde las oficinas y los escritorios simbolizan status y ranking, por ejemplo, la más grande simboliza un ranking mayor, o tener una oficina más cerca de los puestos más importantes. La localización y tamaño de las oficinas se relaciona directamente con el ranking.

Veamos algunos casos en la UNT:

Vestimenta

Facultades	Vestimenta
Medicina	Uso del delantal, hace al tipo de trabajo, claramente es un uniforme de la actividad. Vestimenta formal. Los hombres usan corbata.
Educación Física	Deportiva, hace al tipo de trabajo, claramente es un uniforme de la actividad.
Ciencias Económicas	Formal. La gran mayoría de los docentes usan traje.
Abogacía	Formal. Todo el mundo de traje.
Filosofía	Informal. Es habitual usar jeans.
Ciencias Exactas	Informal. Es habitual usar jeans.

Lo que muestra es una clara alineación cultural expresada en la forma de vestir. Como sabemos el ser humano es un ser social y como tal necesita ser aceptado por su grupo de pertenencia, lo que nos lleva a comportarnos, en este caso a vestirnos de manera similar.

Médicos y Profesores de Educación Física claramente se ponen su informen. Ahora bien, en los otros casos, también hay uniformes, aunque no parezca, pensémoslo un instante.

Para Abogados y Contadores, el traje es su uniforme. Hay una serie de TV de USA muy famosa que se llama “Suits⁷” (trajes) cuya trama es sobre el mundo de los abogados. Una sutil forma de decir, mientras más caro es tu prenda mejor abogado eres, lo que de alguna manera simboliza tu éxito económico y por ende la cantidad de triunfos que obtienes en el terreno laboral.

Por otro lado, Filosofía y Exactas, requieren de libertad. Libertad para crear, crean cosas distintas, pero ambas crean, lo que las lleva al terreno informal, que se expresa en su forma de vestir.

2.2. Valores

Gran parte de los valores expuestos están conformados por nuestras declaraciones de cómo somos, o mejor dicho de cómo queremos ser visto por terceras partes.

*La Universidad Nacional de Tucumán, institución de cultura superior, tiene por finalidades inmediatas, acrecentar, conservar y transmitir el conocimiento y propender al desarrollo de la cultura por medio de investigación científica, técnica y humanística y del trabajo creador. Orienta sus actividades, atenta a los problemas nacionales y regionales. Como institución democrática es objetivo trascendente de su labor educativa la formación de hombres con un elevado sentido ético, conscientes de los deberes y obligaciones que como universitarios les incumbe en la comunidad.*⁸

De esta forma coincide el Preámbulo del Estatuto, con el objetivo principal del Plan Estratégico de la UNT que reza “lograr el desarrollo humano integral de los educandos de manera que contribuyan al desarrollo regional”⁹.

Esto marca la relación particular Universidad – Comunidad.

⁷“Suits” es un drama-comedia estadounidense protagonizada por Gabriel Macht y Patrick J. Adams. La primera temporada de 12 episodios se estrenó el 23 de junio de 2011. Al presente (2016) lleva 6 temporadas, en Estados Unidos va por la cadena USA Network, mientras que en Argentina es emitida por TNT Series.

⁸ Estatuto de la Universidad Nacional de Tucumán.

⁹ Plan Estratégico de la Universidad Nacional de Tucumán.

Logos

Un caso interesante de análisis en este sentido son las elecciones de los **logos** por parte de las diferentes Facultades.

	Facultades	Logos
1	Agronomía y Zootecnia	
2	Arquitectura y Urbanismo	
3	Artes	
4	Bioquímica, Química y Farmacia	
5	Ciencias Económicas	
6	Ciencias Naturales	
7	Ciencias Exactas y Tecnología	
8	Derecho y Ciencias Sociales	No tiene logo

9	Educación Física	
10	Filosofía y Letras	
11	Medicina	
12	Odontología	
13	Psicología	

El uso más habitual del concepto logo, está asociado a la idea de **logotipo**. Se trata de un **distintivo compuesto por letras e imágenes**, peculiar de una organización, una marca o un producto.

En la antigüedad, los artesanos marcaban las obras de su autoría con un logo. Los reyes también cruzaban documentos legales con un logo personal, ya sea a mano o mediante un sello.

Por lo tanto, desde la cultura no resulta extraño que la única facultad que no tenga un logo sea Derecho, ya que esto está relacionado con su formalismo.

Sin tratar de ingresar en una calificación de creatividad o ranking de logos, claramente cada uno de ellos nos habla de su facultad, de hecho, el logo **suele incluir algún símbolo que sea asociado de manera casi inmediata con aquello que representa**.

Desde este punto de vista es interesante analizar el logo de Ciencias Naturales, que contiene una mariposa y una planta a los costados, mostrando lo natural, y un búho en el medio, con una suerte de doble significado, lo natural, pero sobre todo lo intelectual, el carácter de ciencia.

La Facultad de Artes, solo puso una letra A, pero muy refinada, podríamos decir "artística". También es interesante la elección del color, el rojo suele simbolizar la pasión, las emociones, muy propias de las disciplinas que se trabajan en esta facultad.

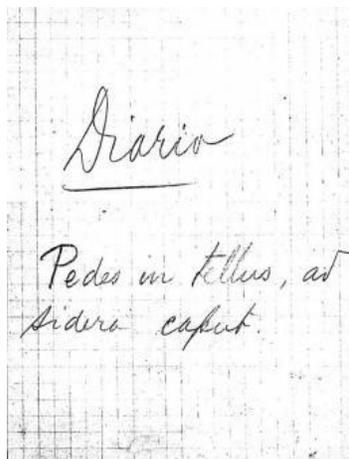
En Educación Física resalta una suerte de llama olímpica en el centro del logo, cuya forma se asemeja a un escudo, también propio de la cultura deportiva.

2.3. Supuestos

Otra cosa que explica la cultura organizacional es la personalidad de los fundadores y su legado. Ese tipo de supuestos explican los comportamientos que tenemos.

A lo largo de su existencia, la Universidad Nacional de Tucumán, forjó su identidad académica y científica a través de una nutrida historia de realizaciones, en la que existieron rupturas y contradicciones relacionadas con su propio desarrollo y con los avatares del país.

Como sabemos, Juan B. Terán fundó la Universidad Nacional de Tucumán e inmortalizó su lema: "pedes in terra ad sidera visus".



Juan B. Terán y El Diario Personal de Terán, con su letra y con lápiz, lleva escrita en la portada una versión distinta de la divisa de la UNT¹⁰

¹⁰ Carlos Páez de la Torre (h) - Redacción LA GACETA. <http://www.lagaceta.com.ar/nota/349902/informacion-general/pedes-in-terra-ad-sidera-visus.html>. Martes 27 de Octubre de 2009.

En 1939, su hijo Gastón escribió que era la divisa "que, adolescente, había elegido para sí y que la entregó a su Universidad".

En una columna del diario La Gaceta, titulada "Apenas ayer" del 31 de marzo de 2009, el historiador Carlos Páez de la Torre (h), publicó que, en un asiento de su diario, de marzo de 1919, Terán escribió: **"Nunca he visto mejor uno de los sentidos simbólicos del lema de la Universidad, 'pedes in terra ad sidera visus', que anoche"**.

A continuación, venía un texto que, sin el párrafo reproducido, publicó cinco años después en su libro "Por mi ciudad", de 1920.

Narra que era verano y viajaba por la selva de noche, después de varias jornadas de lluvia. El camino era pesado por el barro, el vapor, la oscuridad y otros obstáculos. Pero, en medio de esas fatigas, "el azul profundo del cielo y el brillo nunca más puro de las estrellas otorgaban, en el momento en que parecía necesario, un alivio incomparable y mágico para los tropiezos". Terminaba diciendo: "Tal es el hombre. Lleva los pies sobre la tierra y descansa sobre ella, pero vuelve la mirada hacia las estrellas y recibe de ellas un descanso que la tierra le ha negado: 'pedes in terra ad sidera visus'".

Algunos Supuestos

La más obvia manifestación de cultura está dada por el lenguaje y por los puntos de vista. Se puede ver esto con mayor claridad cuando viajamos y encontramos en otros países otras formas de ver las cosas.

Al respecto es muy interesante ver el caso de la oferta de servicios profesionales en Estados Unidos. Esto es algo que me sorprende de sobremanera cada vez que viajo al país del norte.

Como se ofrecen los abogados, los contadores e incluso los médicos por televisión, eso en Argentina es totalmente impensado, sería inclusive considerado antiético.

En una sociedad como la norteamericana, donde el libre mercado tiene una influencia muy marcada, ofrecer servicios profesionales es lo más normal del mundo, para nosotros sería visto como algo muy "comercial" y le daríamos una connotación negativa al término comercial.

¿Cuáles son nuestros verdaderos valores?

Los valores de la organización crean una imagen de la misma.

¿Cómo podrían dos organizaciones que supuestamente tienen declarados los mismos valores, actuar de manera completamente diferente y tener estilos de trabajo completamente diferentes?

Esto es así, porque los valores nos definen, es como verdaderamente somos, y eso surge a la vista.

Si uno quiere identificar realmente los valores de una organización lo que debe hacer es observar más que preguntar o mirar sus declaraciones de principios, si bien las declaraciones son importantes.

Esto es así porque en realidad sus valores son diferentes, una cosa es lo declarado y otra es lo que realmente son sus verdaderos valores.

Las organizaciones difieren en sus supuestos básicos como por ejemplo el valor que le dan a las relaciones de autoridad. Algunas organizaciones valorizan las distancias entre los jefes y subordinados y otras no. Por ejemplo, hoy organizaciones donde al jefe no se lo tutea y otras donde esto es parte de lo deseable ya que así se crea un clima más propicio para el trabajo, según ellos entienden.

Por ejemplo, en el caso del trato Ciencias Económicas y Medicina, tienden a tener un trato más formal, donde el **Ud.** está más presente, mientras que en Filosofía y Ciencias Exactas uno puede encontrar un trato más informal donde los cargos no interfieren tanto en el trato cotidiano.

Algo interesante para resaltar respecto a lo que se dice y después a lo que se hace, es el cuidado de las aulas. En todas las facultades a diferentes personas le hice la misma pregunta: **¿Debemos cuidar las aulas?**

En todos los casos la respuesta fue la misma: **Por supuesto, hay que cuidar las aulas. Son importantes.**

Pero sólo en Ciencias Económicas uno puede ver acciones concretas para su cuidado. Las mismas están con llave.

Diariamente intendencia y la guardia cuenta con una grilla que le informa que aulas deben ser habilitadas, a que materia corresponden y quién es el profesor responsable. Esto hace que el guardia abra las puertas del aula que ha sido debidamente reservada y al terminar la clase, en caso de que no haya otra actividad a continuación, el aula se cerrará con llave.

Además, los guardias pasan por las aulas para ver si están ocupadas y en caso de no estarlo la cierran inmediatamente y avisan Secretaría Académica.

Es responsabilidad del docente, informar previamente si el aula asignada no será utilizada por los motivos que fuera, a efectos de que no se habilite, pero también para que la misma se reasigne en caso de que surja una necesidad.

Todo esto hace al cuidado del aula y del mobiliario y equipamiento que posee la misma, al respecto es importante señalar que en Ciencias Económicas la totalidad de las aulas cuentan con proyector conectable a PC fijo.

Manejo del Tiempo

Las organizaciones difieren en el significado que le dan al manejo del tiempo, Schein en su libro ***“The Corporate Culture Survival Guide”***¹¹ cuenta que los países latinos llegar tarde puede llegar a ser considerado apropiado mientras que en los países europeos es insultante.

Como así llegar al trabajo temprano e irse tarde puede tener distintos significados en diferentes contextos, en algunos es sinónimos de compromiso en otros de ineficiencia.

En el contexto organizacional es muy importante la dimensión que se le da al tiempo. “los planificadores pueden querer bebés en 5 meses, pero los desarrolladores dirán: lo siento los tendremos en 9”.

En algunas ocupaciones, la agenda y la planificación del tiempo son críticas, facilitan la coordinación y generan oportunidades. El éxito depende en gran medida del grado de sincronización de sus relojes.

Es interesante ver aquí la correlación que tienen las profesiones con el manejo del tiempo. Para la gente de Ciencias Exactas, Económicas y los de Derecho el tiempo es más importante que para los de Filosofía y Letras. En mi recorrida por las distintas unidades académicas, previo a cada visita coordinaba vía mail, teléfono o whatapps un horario, los más puntuales en este sentido fueron los de Exactas y los de Económicas.

Un caso paradigmático fue programar una reunión con una profesora de Filosofía y Letras, acudir a la misma y no encontrarla. Al ubicarla posteriormente por teléfono decirme que llegaba en media hora o bien que no iría que reprogramemos.

¹¹ Schein Edgar. *The Corporate Culture Survival Guide*. Published by Jossey – Bass a Wiley Imprint. San Francisco. 2009.

Hábitos derivados de la profesión

Otro camino para entender la cultura es analizarla desde la personalidad de sus integrantes, lo que uno aprende no es algo genético, sino que está determinado por el grado en cómo se procesan los pensamientos y como se percibe el mundo.

Un aspecto al cuál sin duda uno debe prestarle especial atención al grupo profesional. Si alguien es ingeniero haciendo trabajo de ingeniero, las posibilidades que tiene respecto a ver la naturaleza de los problemas está relacionada con su experiencia de trabajo y será diferente a otros que trabajan que tienen otras profesiones y trabajan en dichas profesiones, cuyos supuestos estarán más reflejados por su ocupación.

Adicionalmente a esto, es importante considerar que cuando cualquiera de nosotros trabaja realizando una actividad de forma repetitiva, la rutina incorpora un hábito que pasa a ser algo totalmente natural.

Cuando aprendimos a manejar, poner los cambios era algo que requería un esfuerzo de pensamiento y acción y no era algo mecánico. Después con el aprendizaje se convirtió en mecánico.

Al comenzar mi trabajo de campo, me pareció apropiado a efectos de darle la formalidad correspondiente presentar por mesa de entradas de cada facultad una nota para explicitar mi trabajo de campo en dicha unidad académica.

Es así como llego a la Facultad de Medicina y me sucede algo que no me pasó en ninguna de las otras, para presentar la nota debía abonar \$ 2 en concepto de notas varias. Allí descubrí que todo trámite que se realiza en dicha facultad debe pagar este bono.

La cifra no es significativa y para ser franco no me causó rechazo alguno, de hecho, no tengo opinión formada al respecto de si está bien o está mal, lo que sí puedo decir es que desde lo cultural para mí es una clara muestra de cómo algo está influenciado por las experiencias profesionales.

Lo que allí puede ver es el pago de la orden médica. Para que te atienda debes pagar la orden.

Si lo vemos desde la ironía, ni en Ciencias Económicas, está implementado un procedimiento de estas características.

Otro hábito derivado de la profesión lo pude ver en otra mesa de entradas, la correspondiente a la Facultad de Ciencias Exactas, la cual está totalmente

informatizada, Se genera un número de expediente y con dicho número puedes seguir tu trámite en el sitio web de la Facultad, influencia obvia de la rama de sistemas de la Facultad.

Adicionalmente mesa de entradas certificó calidad, ISO 9001, para ser más preciso, algo muy común en los ingenieros, pioneros en este tipo de actividades.

Por último, puedo referirme a los casos encontrados en la Facultad de Filosofía y Letras, donde hay una división muy marcada entre las carreras denominadas profesionales como Trabajo Social por ejemplo y las denominadas académicas, como Historia.

Asociación Cooperadora y Bonos en las Facultades

En Ciencias Económicas es algo totalmente naturalizado. Alumnos y docentes valoran su existencia y contribuyen económicamente a la misma, en el caso de los alumnos con un bono anual en el momento de la reinscripción anual de \$ 370¹² Y en el caso de los docentes con un descuento por planilla de \$ 100¹³ mensuales.

El sistema es voluntario y aquel que lo desee puede no aportar, sin embargo, en el caso de los docentes el 95% lo hace y en el caso de los alumnos alrededor del 73%. La cooperadora también tiene ingresos mediante la venta de servicios al medio.

La cooperadora entre otras cosas ha permitido mejorar las instalaciones de la Facultad, dotándola de aire acondicionado y proyector en todas las aulas, equipamiento informático en dos salas especialmente diseñadas a estos efectos, vigilancia privada 24 horas y una playa de estacionamiento propia, además de mantenerla y contar con baños limpios.

Desde el punto de vista académico, con estos fondos apoya a Docentes, No Docentes, Ayudantes y alumnos para la participación en Congresos, Cursos y Jornadas, y organiza anualmente un Curso de nivelación a Ingresantes.

Un caso con menor desarrollo es el de Ciencias Exactas, donde existe una cooperadora. Pero la misma no tiene ingresos vía docentes y alumnos, y solo obtiene ingresos mediante la venta de servicios al medio.

Finalmente tenemos el caso de Filosofía y Letras, que la sola mención de cooperadora implicaría probablemente que alguien fuera arrojado a la hoguera.

¹² Valor de la reinscripción anual a carrera que se abonó entre marzo y abril de 2016.

¹³ Valor abonado vigente durante el período 2016.

3. La Universidad vista como un cubo. Una muestra de su complejidad:

Desde el punto de vista de la cultura, muchas veces escuché el término mosaico para representar la diversidad dada por las subculturas que hacen a una cultura en particular. Sin embargo, a mi juicio la idea de mosaico se queda corta y en el caso particular de la Universidad podemos identificar tres facetas culturales muy diferentes que hacen a la cultura de esta institución en su conjunto.

Estas facetas o dimensiones son:

- a. **Las Unidades Académicas.** Cada unidad académica tiene su propia subcultura derivada de la profesión que tienen estas. En una mirada amplia allí encontramos las 13 facultades, las 2 escuelas universitarias y las 7 escuelas experimentales.

- b. **Los Estamentos.** En este caso es conocido que la universidad argentina cuenta con 4 estamentos claramente diferenciados, el docente, el no docente, el graduado y los estudiantes. Sin embargo, a los efectos de este trabajo nos quedamos con los dos primeros por ser ellos los que mantienen una relación de dependencia con la Universidad. A su vez, en el caso particular de los docentes tenemos dos posibles aperturas, una por tipo de docente, identificando allí a los profesores (titulares, asociados y adjuntos) y a los auxiliares (jefes de trabajos prácticos) y tenemos otro corte por dedicación donde identificamos tres posibilidades Exclusiva, Semiexclusiva y Simple. Finalmente, en el caso de los no docentes, tenemos la diferencia por categoría.

- c. Por último, en el caso de las Universidades en general, en Argentina tenemos dos posibilidades, ya sea que se trate de una **institución pública o de una privada**. De todas maneras, para nuestro trabajo, al tratarse de una universidad pública esta dimensión queda acotada a una sola opción.

Esto me lleva a la idea de un cubo, donde encontramos los 3 ejes, facetas o dimensiones, con múltiples posibilidades en cada una de ellas como puede verse, lo que nos da una clara muestra de la complejidad de la universidad argentina en general y de la Universidad Nacional de Tucumán en particular.

CONCLUSION

Si realmente uno quiere entender la cultura de una organización, debe observar sistemáticamente y observar detenidamente, lo que ayudará a entender los supuestos tácitos. Según Schein, no hay una cultura correcta y otra incorrecta, buena o mala. ***Excepto en relación con lo que la organización está tratando de hacer.***

Puesto en términos simples, sería inapropiado señalar que la cultura de la Facultad X es mejor que la cultura de la Facultad Y, pero si se puede decir que la cultura de la Facultad X es inadecuada para lo que la Facultad X pretende.

Aprender sobre cultura requiere esfuerzo, implica examinar los distintos procesos de acción y pensamiento, para concluir y aceptar que hay otras formas de pensar y hacer las cosas.

Es claro que la cultura organizacional y la motivación laboral influyen en el comportamiento de los empleados universitarios, ya sean estos docentes o no docentes. Influyen respecto a sus valores, creencias, actitudes y costumbres laborales, así como su identificación y compromiso con la institución en sus distintos niveles y finalmente esto se refleja en su actividad laboral, es por esto que contar con un estudio que permita analizar los elementos que hacen a la cultura del trabajo en la UNT, constituye un aporte de suma importancia.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Becher, Tony. (2001). *Tribus y Territorios Académicos. La indagación de intelectuales y las culturas de las disciplinas*. 1° Edición. Barcelona: Editorial Gedisa. 2001.
- Bauman, Zygmunt. (2004). *Modernidad Líquida*. 3° Reimpresión. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica. 2004.
- Bianco, Ivonne. *Organización y Universidad Argentina. El Caso del Consejo Superior de la Universidad Nacional de Tucumán*. Departamento de Publicaciones de la Facultad de Filosofía y Letras de la UNT. Tucumán. 2001.
- Peters, Tom y Waterman, Robert. *En búsqueda de la Excelencia*. Editorial Norma. Bogotá Colombia. 1984.
- Levy, Alberto y Wilensky, Alberto. *Cómo hacen los que hacen. Claves empresarias para la Argentina Compleja*. Editorial Tesis. Buenos Aires. 1987.
- Schein, Edgar. *Organizational Culture and Leadership. A dynamic View*. CA: Jossey-Bass. San Francisco 1992
- Estatuto de la Universidad Nacional de Tucumán
- Plan Estratégico de la Universidad Nacional de Tucumán.
- Schein, Edgar. *The Corporate Culture Survival Guide*. Published by Jossey – Bass a Wiley Imprint. San Francisco. 2009.
- Levy Alberto R. *La Rutina y La Ruptura*. (1990) 4ª Edición. Buenos Aires: Editorial Tesis. 1990.
- Coleman, John. *Six Components of a Great Corporate Culture*. Harvard Business Review, versión HBR Blog Network. <http://blogs.hbr.org/2013/05/six-components-of-culture/>. Visitado por última vez 16/11/2013. 2013
- Robbins, Stephen. *Comportamiento Organizacional*. 8ª Edición. México: Prentice Hall. 1999.

- Chavoya Peña, María Luisa. Organización del trabajo y culturas académicas. Estudio de dos grupos de investigadores de diferentes disciplinas en la universidad de Guadalajara. México: Revista Mexicana de Investigación Educativa. Vol. 6, No 11. Enero – Abril 2001.
- Ancona Alcocer, María del Carmen; Camacho Gomez, Manuela y García Muñoz Aparicio, Cecilia. Motivación Laboral en Empleados Administrativos de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México: Revista Internacional de Administración & Finanzas, Vol. 5 No 4, del 2012
- Bianco, Ivonne. Organización y Universidad Argentina. La toma de decisiones en órganos colegiados. San Miguel de Tucumán: Colección Tesis. Departamento de Publicaciones, Facultad de Filosofía y Letras UNT. 2006.