
LA CULTURA ORGANIZATIVA EN UNIDADES ACADÉMICAS:

UN ESTUDIO EXPLORATORIO DESDE CHILE

Liliana Pedraja-Rejas, Emilio Rodríguez-Ponce, Carmen Araneda-Guirriman y Juan Rodríguez-Ponce

RESUMEN

La cultura académica es el nivel más profundo de las creencias esenciales, que son compartidas por los miembros de una comunidad, las cuales operan inconscientemente y definen la visión que se tiene de la unidad académica y de su entorno. La cultura influye sobre los resultados y es de esperar entonces que, en el caso específico de las unidades académicas, los diferentes tipos de cultura impacten sobre la calidad de las

titulaciones universitarias. Para este efecto se realizó un estudio exploratorio con la participación de 38 líderes académicos de cuatro instituciones universitarias. Los resultados muestran que la cultura explica el 65,1% de la varianza en los años de acreditación de las carreras analizadas. Particularmente, la cultura competitiva tiene un impacto significativo en la calidad de las titulaciones universitarias.

Introducción

La cultura puede ser definida como la integración del conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres, los hábitos y capacidades cultivados y reconocidos por la sociedad (Skoll, 2014). De igual modo, se ha reconocido que la cultura consiste en modelos o patrones, explícitos e implícitos, de lo que constituye un comportamiento deseable, adquirido y transmitido mediante símbolos y basado en valores (Arcos, 2009). Más específicamente, se ha indicado que la cultura es el conjunto de significados y de valores que dan forma a una manera común de entender la vida y que, por lo tanto, modelan el comportamiento social (Healy,

2002). En definitiva, la cultura se configura a partir de valores, creencias, significados y símbolos que dan cuenta de la forma de entender la vida e interactuar en la sociedad. La cultura está determinada por las expresiones y manifestaciones aceptadas socialmente en el pasado, pero esto no implica que la cultura no sea dinámica y evolucione permanentemente.

Las culturas poseen un conjunto de elementos consustanciales a las mismas, entre los que destacan: las ideas o fundamentos de la sociedad, entre los que se deben relevar los valores, las creencias y los conocimientos (Ertmer y Ottenbreit-Leftwich, 2010); las instituciones, que son precisamente la expresión de la institucionalización de las pautas

o patrones de comportamiento deseable, que considera las leyes o las normas conjuntamente con los ritos, los rituales y las manifestaciones culturales (Schultz, 2012); las técnicas, que son la operacionalización de los procedimientos debidamente estandarizados que rigen el funcionamiento de la cultura; los símbolos que se refieren a los códigos compartidos de significado y los materiales, que son los objetos físicos de la cultura, los cuales —a su vez— poseen un valor simbólico intrínseco (Healy, 2002).

Así las cosas, la cultura se construye paulatinamente a través de las experiencias sociales que son la resultante de múltiples intentos tanto de éxito como de fracaso. De este modo, mediante un apren-

dizaje social que se transmite de generación en generación se va conformando las creencias, los valores y el conocimiento. Posteriormente, estas ideas o fundamentos son institucionalizados fijando un conjunto de leyes o normas que garantizan un comportamiento socialmente adecuado o correcto.

Una serie de evidencias muestra la necesidad de entender que las organizaciones tienen diferencias internas que pueden explicar la existencia de diferentes niveles de eficacia. Entre ellas, la cultura puede asumir un papel protagónico cuando se considera que las empresas orientales, por ejemplo, dominaron rápidamente el mercado de los automóviles basados en una cultura orientada a la eficien-

PALABRAS CLAVE / Cultura Organizativa / Educación Superior / Estudio Exploratorio /

Recibido: 24/05/2018. Modificado: 24/09/2018. Aceptado: 25/09/2018.

Liliana Pedraja-Rejas. Ingeniera Comercial y Licenciada en Ciencias de la Administración de Empresas, Universidad de Tarapacá, Chile. Doctora en Ciencias de la Educación, Pontificia Universidad Católica de Chile. Doctora en Dirección de Empresas, Universidad Politécnica de Valencia, España. Profesora, Universidad de Tarapacá, Chile. e-mail: lpedraja@uta.cl

Emilio Rodríguez-Ponce. Ingeniero Comercial y Licenciado en Administración de Empresas, Universidad de Tarapacá, Chile. Magíster en Administración, Universidad de Chile. Máster en Sociedad de la Información y del Conocimiento y Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Complutense de Madrid, España. Doctor en Ciencias de la Educación,

Universidad Autónoma de Barcelona, España. Profesor, Universidad de Tarapacá, Chile. Dirección: Universidad de Tarapacá. Casilla 7D. Arica, Chile. e-mail: erodriguez@uta.cl

Carmen Araneda-Guirriman. Socióloga, Licenciada en Sociología y Magíster en Investigación Social y Desarrollo, Universidad de Concepción, Chile. Profesora, Universidad

de Tarapacá, Chile. e-mail: caraneda@uta.cl

Juan Rodríguez-Ponce. Bachiller en Ingeniería, Ingeniero Industrial y Licenciado en Ingeniería Industrial, Universidad de Tarapacá, Chile. Candidato a Doctor en Administración y Dirección de Empresas, Universidad Rey Juan Carlos, España. Profesional, Universidad de Tarapacá, Chile. e-mail: jrodrigup@uta.cl

THE ORGANIZATIONAL CULTURE IN ACADEMIC UNITS: AN EXPLORATORY STUDY IN CHILE

Liliana Pedraja-Rejas, Emilio Rodríguez-Ponce, Carmen Araneda-Guirriman and Juan Rodríguez-Ponce

SUMMARY

The academic culture is the deepest level of essential beliefs that are shared by the members of a community. They operate unconsciously and defines the vision of the academic unit and its environment. Culture influences the results and it is thus expected that the different types of culture will have different impacts in the quality of university de-

grees. For this purpose, an exploratory study was carried out with 38 academic leaders from four universities. Results show that culture explains 65,1% of the variance in the accreditation years of the careers analyzed. The competitive culture has a particularly significant impact on the quality of university degrees.

A CULTURA ORGANIZATIVA EM UNIDADES ACADÊMICAS: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO DO CHILE

Liliana Pedraja-Rejas, Emilio Rodríguez-Ponce, Carmen Araneda-Guirriman e Juan Rodríguez-Ponce

RESUMO

A cultura acadêmica é o nível mais profundo das crenças essenciais, que são compartilhadas pelos membros de uma comunidade, as quais operam inconscientemente e definem a visão que há da unidade acadêmica e de seu entorno. A cultura influi sobre os resultados, então é esperado que no caso específico das unidades acadêmicas, os diferentes tipos de cultura impactem sobre a qualidade das titulações

universitárias. Para este efeito se realizou um estudo exploratório com a participação de 38 líderes acadêmicos de quatro instituições universitárias. Os resultados mostram que a cultura explica 65,1% da variância nos anos de acreditação das carreiras analisadas. Particularmente, a cultura competitiva tem um impacto significativo na qualidade das titulações universitárias.

cia; es decir, a lograr cero defectos y hacer bien las cosas al primer intento. Ello derivó en vehículos económicos y cada vez con una mejor relación calidad/precio, y a la valoración de los recursos y las capacidades como fuente esencial de ventajas competitivas, entre las cuales están los recursos intangibles tales como la identidad, las rutinas organizativas y el *know how*. En concreto, la cultura organizacional puede ser un determinante estructural no solo de la eficiencia, sino de la eficacia de las organizaciones. Por consiguiente, la cultura organizativa puede ser distinta de una entidad a otra y esa diferencia puede explicar diversos niveles de eficiencia y eficacia (Zheng *et al.*, 2010).

Las investigaciones en el ámbito académico de Latinoamérica son escasas, y es necesario aclarar los elementos que configuran la cultura académica, así como su potencial impacto en los resultados o desempeño de las unidades académicas de las instituciones de educación superior. En este contexto, en esta investigación exploratoria se estudia la percepción de directores o jefes de

unidades académicas respecto de la relación entre cultura y el desempeño colectivo de la unidad, medido por la calidad de la carrera o titulación para la cual la unidad académica presta sus servicios.

Marco Teórico

Cultura

Un referente obligado para comprender lo que es la cultura organizacional es Schein (1996), quien señala que la cultura es el nivel más profundo de las creencias esenciales, que son compartidas por los miembros de una organización, operan inconscientemente y definen la visión que se tiene de la empresa y de su entorno. Estas presunciones y creencias son respuestas que ha aprendido el grupo por experiencia, enfrentando sus problemas de subsistencia en su medio externo y sus problemas de integración interna. Dichas creencias se dan por supuestas o válidas porque han resultado eficaces para resolver los problemas. Similarmente, Denison (1990) señala que la cultura organizacional está comprendida por

los valores, las creencias y los principios fundamentales que constituyen las bases del sistema de dirección de una organización, así como el conjunto de prácticas de gestión y comportamiento que ejemplifican y refuerzan esos principios básicos. La cultura organizacional son las creencias que priman al interior de una organización, creencias que se relacionan con los valores corporativos y se traducen en un accionar, basado en el experiencia colectiva, por parte de los miembros de la organización como respuesta a la realidad que se configura desde la perspectiva organizacional (O'Reilly *et al.*, 2014).

En consecuencia, la cultura organizacional delinea una serie de aspectos que afectan directamente el quehacer institucional. Entre otras consideraciones destacan las siguientes (Rusu *et al.*, 2012): los caminos adoptados por la organización para conducir sus negocios, tratar a sus empleados, clientes y a la comunidad en general; el grado de libertad y flexibilidad en la toma de decisiones, desarrollando nuevas ideas y dando posibilidad a las expresiones y posiciones

personales; el modo cómo el poder y la información fluyen a través de la jerarquía; y el modo cómo los empleados se comprometen y dirigen sus esfuerzos hacia los logros colectivos.

Desde esta perspectiva, la cultura organizativa puede entenderse como un determinante de suyo relevante para explicar los resultados de una organización. Efectivamente, si la cultura define valores, creencias, y formas de actuar, entonces es claro que los resultados de una organización pueden verse impactados por el tipo de cultura que domine en la organización (Uzkurt *et al.*, 2013).

La Figura 1 sintetiza las ideas anteriores. Las decisiones, el poder y compromiso de los miembros de una organización configuran la cultura organizativa y la misma tiene un impacto sobre los resultados (Ogbonna y Harris, 2000; Xeniouku y Simosi, 2006; Jung y Takeuchi, 2010).

A su turno, Denison (1990) plantea cuatro hipótesis que influyen en la relación entre cultura y desempeño:

Participación, que implica que una mayor participación consi-



Figura 1. Elementos básicos → Cultura Organizativa → Resultados.

que un mayor compromiso de los miembros de la organización, generándose un mayor sentido de responsabilidad y por ende mayor eficacia organizacional.

Consistencia, que implica que el sistema de valores, creencias y símbolos compartidos y comprendidos por los integrantes de la organización genera consenso, favoreciendo la coordinación y el compromiso y por ende impacta sobre una mayor eficacia organizacional.

Adaptabilidad, que implica que la cultura incrementa la habilidad de percibir y responder al ambiente externo y la capacidad para considerar a los requerimientos e intereses internos, favoreciendo el alineamiento interno/ externo y la eficacia organizacional.

Misión, que implica que la misión da sentido y razones más allá de las económicas para la existencia de la organización y dando fundamentos al por qué el trabajo realizado es valioso y útil para la sociedad, constituyéndose -además- en la base de la definición de objetivos, metas y cursos de acción, todo lo cual habrá de impactar positivamente sobre la cultura organizacional.

La Figura 2 resume la propuesta de Denison (1990) acerca de las hipótesis que influyen en la relación entre cultura y desempeño. La misión da sentido a la organización y su mayor o menor precisión influirá en la relación entre cultura y desempeño; una misión clara, precisa y vigorosa estratégicamente delinearán fuertemente la cultura y la búsqueda de la eficacia organizacional. Asimismo, entre mayor participación de los diferentes actores organizacionales mayor será el involucramiento de los mismos no solo en el diseño sino en la implementación de la estrategia y, por ende, mayor será el impacto de la cultura sobre el desempeño. La adaptabilidad de la organización para hacer frente al entorno es fundamental, pero la flexibilidad debe ir de la mano con un alto grado de consistencia en los valores institucionales, para así impactar sobre el desempeño.

La cultura se manifiesta en las organizaciones en diferentes niveles y bajo diversas expresiones, entre las que destacan (Jehn y Mannix, 2001): i) Normas compartidas, que se traducen en el quehacer cotidiano de los miembros de la organiza-

ción en función del comportamiento considerado como deseable y correcto, y se expresan en formas de actuar definidas como ejemplares, ceremonias e historias que modelan la conducta al interior de la organización. ii) Valores compartidos, que son concepciones de lo que es valioso, importante y relevante dentro de la organización; los valores dan sentido de identidad a la organización. iii) Visión compartida, que es la mirada que tienen los miembros de la organización respecto del mundo; la visión compartida se expresa en la forma de percibir, pensar y enfrentar los problemas en el contexto organizacional. La figura 3 resume las ideas anteriores.

Un aspecto fundamental consiste en distinguir entre diversos tipos de cultura dentro de una organización. Al respecto, una visión relevante en el estado del arte es la de Ogbonna y Harris (2000), quienes distinguen:

Cultura innovativa, orientada a favorecer la creatividad, la inicia-

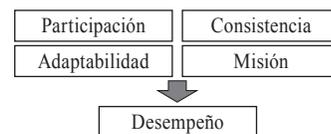


Figura 2. Hipótesis de Denison. Basado en Denison (1990).

tiva, los nuevos desafíos y el emprendimiento, en un marco de autonomía en donde existe espacio para asumir riesgo, y un compromiso para generar innovaciones y desarrollo.

Cultura competitiva, caracterizada por un énfasis en el cumplimiento de las tareas y las metas que posicionan a la organización en un contexto de predominio respecto de otras empresas, así como por la realización de acciones que tiendan al logro de metas medibles que generen valor estratégico o económico para la firma.

Cultura burocrática, caracterizada por enfatizar tanto en políticas como en reglas y/o normas, implicando un alto nivel

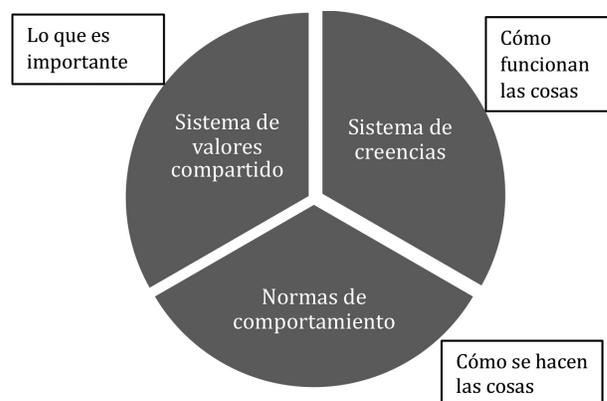


Figura 3. Expresiones de la cultura. Basado en Jehn y Mannix (2001).

TABLA I
ELEMENTOS FUNDAMENTALES DE LOS TIPOS DE CULTURA

Innovativa		burocrática	
Cultura innovativa	Cultura competitiva	Cultura burocrática	Cultura comunitaria
- Creatividad	- Metas	- Políticas	- Cohesión
- Iniciativa	- Tareas	- Reglas	- Compromiso
- Novedad	- Predominio en relación a la competencia	- Normas	- Lealtad
- Emprendimiento	- Valor estratégico y/o económico	- Formalización y estructuración	- Valor de las personas
- Autonomía		- Eficiencia operativa	- Comunidad laboral
- Riesgo			
- Innovación y desarrollo			

Basado en Ogbonna y Harris (2000).

de formalización y estructuración; así como por una focalización en la eficiencia operativa.

Cultura comunitaria, orientada a lograr cohesión en la organización, en un contexto de compromiso y lealtad, donde las personas se alzan como el activo estratégico más importante, constituyéndose una verdadera comunidad al interior de la organización.

Esta clasificación de Ogbonna y Harris (2000) es la que empleamos, por su validación teórica y sus múltiples validaciones en trabajos posteriores (Ogbonna y Harris, 2003; Xeniouku y Simosi, 2006; Jung y Takeuchi, 2010). La Tabla I resume los aspectos fundamentales de cada uno de los tipos de cultura.

Calidad de las carreras universitarias: El caso chileno

En Chile la calidad de la formación de pregrado se rige por un sistema de evaluación de la calidad asociada a procesos de acreditación, a través del cual se define si una carrera acredita o no, definiéndose el número de años que desde 0 años (no acreditada) a un máximo de 7 años.

Los procesos de evaluación de la calidad de las titulaciones universitarias en Chile han focalizado su medición en los propósitos e institucionalidad, las condiciones de operación, los procesos formativos, los resultados y la capacidad de autorregulación. La acreditación de carreras implica un análisis y evaluación de la dimensión denominada propósitos e institucionalidad de la carrera, la que considera los propósitos, la integridad, el perfil de egreso, el plan de estudios y la vinculación con el medio. La dimensión llamada condiciones de operación considera la organización y administración de la carrera, el personal docente que presta servicios en la carrera, la infraestructura y los recursos para el aprendizaje, la participación y bienestar estudiantil y la creación e investigación generada por el cuerpo docente. Finalmente, la dimensión referida a los resultados y capa-

cidad de autorregulación contempla tanto la efectividad y resultado del proceso educativo como la autorregulación y el mejoramiento continuo (CNA, 2018).

A su turno, cabe destacar que los años de acreditación se constituyen en la principal 'proxy' de la calidad del sistema de educación terciaria en Chile (Rodríguez Ponce *et al.*, 2011, 2012; Pedraja Rejas *et al.*, 2012).

Metodología

Una aproximación de tipo exploratoria

En esta investigación se trabaja en pequeña escala para identificar mediante datos empíricos aspectos fundamentales que den una visión general, de tipo aproximativo, de las percepciones de los líderes de unidades académicas respecto de las principales funciones de la cultura académica, las manifestaciones o expresiones de la cultura, los tipos de cultura dominantes, y la relación entre la cultura y el desempeño de la unidad. Dicho análisis de tipo exploratorio es pertinente y necesario toda vez que la temática no ha sido suficientemente abordada para el caso de países emergentes como Chile y, por lo tanto, las variables exploradas no han sido indagadas en profundidad en un marco de sus interrelaciones, e incluso las medidas pueden requerir una validación empírica para demostrar su fiabilidad para estas relaciones específicas (Rodríguez Ponce, 2017).

La cuestión es que el campo de estudio de la educación superior está en plena fase de construcción, ya que la existencia de paradigmas dominantes es escasa. De este modo existe una alta sensibilidad de los resultados a las acciones de mejora, lo que implica que pequeños hallazgos pueden generar impactos significativos en los resultados. Un estudio exploratorio es válido ya que "la generalización teórica no requiere de grandes muestras aleatorias, sino de condiciones que permitan es-

tablecer hallazgos y relaciones plausibles a partir de una evidencia acotada pero suficientemente significativa para construir propuestas que puedan ser validadas" (Rodríguez Ponce, 2017: 77).

Participantes y procedimiento de recolección de datos

Se aplicó un cuestionario a 56 líderes de unidades académicas elegidos por conveniencia, entre quienes prestan servicios esenciales a carreras específicas en cuatro instituciones universitarias. En efecto, el requisito que debían cumplir quienes respondieran el cuestionario fue ser directivo académico de una unidad académica que prestase servicios centrales a una carrera universitaria, con una experiencia mínima de dos años en tales funciones y con una modalidad contractual de jornada completa. Se obtuvieron 38 respuestas utilizables, lo que equivale a una tasa de respuesta del 67,8%, satisfactorio para un estudio de esta naturaleza (Arañeda-Guirriman *et al.*, 2016).

Diseño de las dimensiones y medidas

Se trabajó con cuatro dimensiones: cultura innovativa, cultura competitiva, cultura burocrática y cultura comunitaria, basados Ogbonna y Harris (2000). Para cada caso se diseñó un conjunto de ítems cuyo promedio permite la medición de cada tipo de cultura. El Anexo 1 muestra el cuestionario empleado y, por lo tanto, la forma en que se midió cada tipo de cultura, empleándose para el efecto una escala de Likert desde 1 hasta 7. En el anexo se puede establecer que la cultura innovativa considera siete ítems (Alpha de Cronbach= 0,91); la cultura competitiva considera cuatro ítems ($\alpha= 0,87$); la cultura burocrática considera cinco ítems ($\alpha= 0,73$); y la cultura comunitaria ($\alpha= 0,67$) considera cinco ítems. La calidad de la docencia se mide por el número de años de acreditación. El Alpha de Cronbach es una

medida de la fiabilidad de los ítems utilizados.

Existe una validación teórica brindada por el trabajo de Ogbonna y Harris (2000) y, además, por el Alpha de Cronbach, que siendo un índice de fiabilidad de las variables, muestra valores $>0,70$ en el caso de la cultura innovativa (0,91), la competitiva (0,87) y la burocrática (0,73). Esto sugiere altos niveles de consistencia. En el caso de la cultura comunitaria dicha fiabilidad es 0,67, lo que es considerado como aceptable por los propios Ogbonna y Harris (2000).

Análisis de datos

Los datos recogidos mediante el cuestionario fueron ingresados en una base de datos empleando el software IBM SPSS 23.0 para la realización del análisis estadístico. Se analizó la relación entre la cultura organizativa y el desempeño de las unidades académicas.

Resultados

Los datos empleados fueron obtenidos del cuestionario aplicado a las unidades académicas, y consistieron en la valoración de cada pregunta en escala de 1 a 7. Luego, los ítems que responden a una misma variable se promediaron y se trabajó con esos promedios para aplicar el modelo de regresión múltiple:

$$\text{Calidad de las carreras} = A + \beta_1 \times \text{Cultura innovativa} + \beta_2 \times \text{Cultura competitiva} + \beta_3 \times \text{Cultura burocrática} + \beta_4 \times \text{Cultura comunitaria} + \epsilon_i$$

y el análisis econométrico posterior.

Los resultados obtenidos con la aplicación del modelo se presentan en la Tabla II. Cabe destacar que los datos empleados muestran que las diferentes tipos de cultura explican un 65,1% de la varianza en la calidad de las carreras universitaria, lo cual es estadísticamente significativo (test $F= 18,291$; $p < 0,01$).

La evidencia empírica lograda (Tabla II) muestra que la

TABLA II
RESUMEN DEL MODELO, ANOVA Y COEFICIENTES

Resumen del modelo
Variable independiente: Años de acreditación
Variables predictoras: Cultura competitiva, innovativa, burocrática, comunitaria
R ² = 0,689; R ² corregido = 0,651; Error típico de la estimación = 0,71822
Grados de libertad = 4 y 33; F = 18,291; significación de F = 0,000
ANOVA
Suma de cuadrados = 37,740 (regresión) y 17,023 (residual)
Media cuadrática = 9,435 (regresión) y 0,516 (residual)
Coefficientes
A (constante) = -2,025 ± 1,683; test t = -1,203; significación = 0,237
Cultura competitiva = 0,749 ± 0,405; β = 0,631; test t = 1,849; significación = 0,073
Cultura innovativa = 0,244 ± 0,452; β = 0,183; test t = 0,539; significación = 0,593
Cultura burocrática = 0,022 ± 0,197; β = 0,011; test t = 0,112; significación = 0,912
Cultura comunitaria = 0,386 ± 0,313; β = 0,122; test t = 1,232; significación = 0,227

cultura competitiva es aquella que tiene influencia significativa sobre la calidad de las carreras y titulaciones universitarias (test t = 1,849; p < 0,073).

La cultura competitiva se caracteriza por un énfasis en el cumplimiento de las tareas y las metas que posicionan a la unidad académica en un contexto de predominio respecto de otras unidades académicas equivalentes de otras instituciones, así como por la realización de acciones que tiendan al logro de metas medibles que generen valor para el quehacer académico. El cuestionario fue administrado a la unidad académica por lo que los resultados no son extrapolables a la universidad toda o a otras unidades.

Discusión

El estudio empírico llevado a cabo tiene como principal limitación su naturaleza exploratoria, lo que significa que los resultados obtenidos no son susceptibles de ser empleados con fines de inferencia estadística. En esta perspectiva, la investigación proporciona evidencia empírica preliminar a partir de la cual se establecen las primeras aproximaciones para respaldar la relación estudiada, principalmente la importancia de la cultura de las unidades académicas en las instituciones universitarias.

El principal resultado del estudio es que, en efecto, la cultura de las unidades académicas tiene un impacto favo-

rable sobre la calidad de las carreras. Es decir, la cultura influye sobre el desempeño. Este resultado es consistente con el estado del arte, ya que como lo señala Denison (1990) la cultura influye en la eficacia, y si bien como lo indican Jung y Takeuchi (2010) pueden existir otras variables relevantes, este hecho no deja de lado, en ningún caso, la importancia de la cultura y su influencia sobre los resultados. Lo anterior se encuentra en consistencia con los trabajos de Ogbonna y Harris (2000, 2003), Xenikou y Simosi (2006) y O'Reilly *et al.* (2014).

Un resultado específico consiste en que un tipo de cultura, la denominada cultura competitiva, es la que tiene influencia relevante sobre la calidad de las carreras. Por consiguiente, se puede indicar que el estudio es novedoso, ya que el acervo de conocimientos ha avanzado en demostrar la relevancia de la cultura organizativa y sus efectos sobre los resultados organizativos. Pero, en este estudio se va más allá al considerar una unidad de análisis específica como lo es calidad de las carreras, lo cual es original particularmente en el campo de la educación superior en América Latina y el Caribe.

Conclusiones

Considerando el análisis teórico se puede concluir que la cultura es el nivel más profundo de las creencias esenciales,

que son compartidas por los miembros de una comunidad, operan inconscientemente y definen la visión que se tiene en una unidad. Bajo esta perspectiva, la cultura debería influir sobre los resultados.

En la investigación realizada se procura descubrir si este planteamiento conceptual es válido para el caso de las unidades académicas. Para este efecto se trabaja con una muestra no probabilística con la participación de 38 líderes académicos de cuatro instituciones universitarias y se concluye que la cultura explica el 65,1% de la varianza en los años de acreditación de las carreras analizadas.

De los tipos de cultura definidos siguiendo la lógica de Ogbonna y Harris (2000), se puede concluir que la cultura competitiva tiene un impacto significativo en la calidad de las titulaciones universitarias.

AGRADECIMIENTOS

Este artículo es un resultado del proyecto FONDECYT 1170960, financiado por la Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica de Chile.

REFERENCIAS

Araneda-Guirriman C, Neumann-González N, Pedraja-Rejas L, Rodríguez-Ponce E (2016) Análisis exploratorio de las percepciones sobre los estilos de liderazgo de los directivos universitarios en el norte de Chile. *Formac. Univers.* 9: 139-152.

Arcos C (Comp.) (2009) *Sociedad, Cultura y Literatura*. Rispergraf. Quito, Ecuador. 470 pp.

CNA (2018) *Criterios de Evaluación para Carreras y Programas de Pregrado*. Comisión Nacional de Acreditación. Santiago, Chile. <https://www.cnachile.cl/noticias/SiteAssets/Paginas/consultapublica/CRITERIOS%20DE%20EVALUACION%20PARA%20CARRERAS%20Y%20PROGRAMAS%20DE%20PREGRADO.pdf>

Denison DR (1990) *Corporate Culture and Organizational Effec-*

tiveness. Wiley series on organizational assessment and change. Wiley. Oxford, RU. 267 pp.

Ertmer PA, Ottenbreit-Leftwich A (2010) Teacher technology change: how knowledge, confidence, beliefs, and culture intersect. *J. Res. Technol. Educ.* 42: 255-284.

Healy K (2002) What's new for culture in the new economy? *J. Arts Manag. Law Soc.* 32: 86-103.

Jehn K, Mannix E (2001) The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Acad. Manag. J.* 44: 238-251.

Jung Y, Takeuchi N (2010) Performance implications for the relationships among top management leadership, organizational culture, and appraisal practice: Testing two theory-based models of organizational learning theory in Japan. *Int. J. Human Resource Manag.* 21: 1931-1950.

Ogbonna E, Harris LC (2000) Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. *Int. J. Human Resource Manag.* 11: 766-788.

Ogbonna E, Harris L (2003) Innovative organizational structures and performance: A case study of structural transformation to 'Groovy Community Centers'. *J. Organiz. Change Manag.* 16: 512-533.

O'Reilly CA, Caldwell DF, Chatman JA, Doerr B (2014) The promise and problems of organizational culture: CEO personality, culture, and firm performance. *Group Organiz. Manag.* 39: 595-625.

Pedraja-Rejas L, Araneda-Guirriman C, Rodríguez-Ponce E, Rodríguez-Ponce J (2012) Calidad en la formación inicial docente: Evidencia empírica en las universidades chilenas. *Formac. Univers.* 5: 15-26.

Rodríguez-Ponce E (2017) La investigación en el campo del estudio de las instituciones universitarias. *Interciencia* 42: 77.

Rodríguez-Ponce E, Pedraja-Rejas L, Araneda-Guirriman C, González-Plitt M, Rodríguez-Ponce J (2011) The impact of the quality assurance system in the service delivered by the private universities in Chile. *Ingeniare* 19: 409-419.

Rodríguez-Ponce E, Fleet N, Pedraja-Rejas L, Rodríguez-Ponce Juan (2012) Effect of quality of information on institutional accreditation: an exploratory study on Chilean universities. *Ingeniare* 20: 368-375.

- Rusu L, El-Mekawy M, Kaboudvand E (2012) An organizational culture perspective in business-IT alignment. *Int. J. IT - Bus. Align. Govern.* 3: 1-26.
- Schein E (1996) Culture: the missing concept in organization studies. *Admin. Sci. Quart.* 41: 229-240.
- Schultz M (2012) Relationships between culture and institutions: New interdependencies in a global world? *J. Manag. Inq.* 21: 102-106.
- Skoll GR (2014) Culture and society. En Skoll GR *Dialectics in Social Thought*. Palgrave Macmillan. New York, EEUU. pp. 73-78.
- Uzkurt C, Kumar R, Semih-Kimzan H, Eminoğlu G (2013) Role of innovation in the relationship between organizational culture and firm performance: A study of the banking sector in Turkey. *Eur. J. Innov. Manag.* 16: 92-117.
- Xenikou A, Simosi M (2006) Organizational culture and transformational leadership as predictors of business unit performance. *J. Manag. Psychol.* 21: 566-579.
- Zheng W, Yang B, McLean GN (2010) Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *J. Bus. Res.* 63: 763-771.

ANEXO 1: CUESTIONARIO

Universidad: _____

Unidad Académica: _____

Años de Acreditación de la Carrera: _____

INSTRUCCIONES: Califique en escala de 1 (mínimo nivel de acuerdo) hasta 7 (máximo nivel de acuerdo) cada una de las siguientes aseveraciones. Marque con una X en la escala bajo cada aseveración.

1. Los miembros de la unidad asumen riesgos, frecuentemente, en la perspectiva de generar innovaciones académicas.
2. Los miembros de la unidad académica asumen el desafío de la innovación como una tarea permanente e ininterrumpida.
3. La unidad académica tiene como su foco estratégico la innovación.
4. Los miembros de la unidad despliegan esfuerzos significativos y apuestan a ser más innovadores que unidades equivalentes en otras universidades.
5. Los miembros de la unidad académica asumen una perspectiva emprendedora en el desarrollo de sus funciones académicas.
6. Los miembros de la unidad tienen autonomía para generar innovaciones académicas y aplicarlas en su trabajo diario.
7. Los miembros de la unidad toman la iniciativa en materia de generar innovaciones académicas.
8. El cumplimiento de las tareas encomendadas es un foco central del accionar de los miembros de la unidad académica.
9. Los miembros de la unidad académica despliegan sus mayores esfuerzos para cumplir las metas asignadas.
10. La creación de valor estratégico y económico da un sentido esencial al quehacer de la unidad académica.
11. La unidad académica y sus miembros apuestan a ser exitosos y mejores que las unidades equivalentes de otras universidades.
12. El diseño y la aplicación de políticas y directrices generadas a nivel de la unidad son esenciales para el funcionamiento de la misma y para el accionar del cuerpo académico.
13. El diseño y aplicación de reglas es esencial para el desempeño de la unidad académica.
14. El diseño y aplicación de normas es una labor fundamental que debe realizar el líder la unidad para pautear el comportamiento de los miembros de la unidad académica.
15. La formalización y estructuración del quehacer de la unidad es una fuente esencial de ventaja competitiva de la unidad académica respecto de otras similares de otras universidades.
16. La búsqueda de la eficiencia operativa es un objetivo estratégico fundamental de la unidad académica.
17. La lealtad entre los miembros de la unidad académica es una característica esencial que representa a la misma.
18. Los miembros de la unidad académica asumen su trabajo con altos niveles de compromiso.
19. La búsqueda de la cohesión entre los miembros de la unidad académica es una tarea fundamental de la dirección de la unidad académica.
20. Las personas y su bienestar es una consideración esencial en la unidad académica.
21. La unidad académica es una verdadera comunidad de personas integradas que se estiman y respetan entre sí.