

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO

ESCUELA DE POSGRADO



**COMPRENSIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA
UNIVERSIDAD NACIONAL DE TRUJILLO: una mirada desde sus
actores sociales-2018**

TESIS

**PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA
COMUNICACIÓN, MENCIÓN GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN
EMPRESARIAL**

AUTOR:

Vásquez Sánchez, Juan Lorgio

ASESOR:

Cabrejos Díaz, Fermín

F. Sustentación: 2019 – 10 - 24

**TRUJILLO-PERÚ
OCTUBRE 2019**

DEDICATORIA

A mis padres:

Rosa, la madre vigilante y hacendosa que, en el ocaso de su vida, vio iniciar este proyecto que ahora ya no puede disfrutarlo conmigo.

Antonio, mi padre, polvo en las estrellas, quien se adelantó a la búsqueda del infinito, junto a mi madre.
A ellos, no solo mis plegarias, sino el requerimiento de sus bendiciones.

A mis primogénitos:

Diana y José Carlos, testigos de mi iniciación académica y a quienes robé el tiempo de sus sueños durante los estudios de la maestría.

A Mary, Juan Martín, Manolo y María Fe:

A quienes involucré en mi vida bajo la presión de los hallazgos de este estudio, pero, reconfortado en el calor de su comprensión y paciencia de hogar. Los merecimientos son también de ellos, para resarcir el tiempo, el espacio, y las caricias mutiladas por el obsesivo propósito.

AGRADECIMIENTOS

Esta investigación constituye la promesa cumplida, no solo por el conocimiento adquirido para comprender los fenómenos sociales y comunicativos, sino por su utilidad para nuevos emprendimientos investigativos. Pero, no hubiera sido posible si, previamente – como suele ocurrir a menudo- no hubiera entendido la dinámica organizacional durante los largos diez años de vivencias y experiencias con los estudiantes de la Universidad Privada Antenor Orrego, con quienes aprendí a escrutar apasionadamente las culturas y subculturas locales organizacionales. Otros dieciocho años en la Universidad Nacional de Trujillo, completaron y le dieron forma a esta inquietud investigativa hasta convertirla en una mirada, no solo comunicológica sino sociológica y antropológica; es decir, una visión transdisciplinar, para entender que los fenómenos sociales y humanos son muy complejos y diversos. Llegar hasta aquí, después de un largo proceso de maduración, tiene nombres y apellidos. Se lo debo, como no podría ser de otro modo, a María de Los Ángeles Sánchez, quien no solo me alentó a retomar lo abandonado, sino que contribuyó, con todo su ímpetu, en todas las fases metodológicas del estudio. Mi agradecimiento a Mary es doble: como compañera de mi vida y como acompañante académica. Mi eterna gratitud al maestro Fermín Cabrejos Díaz, quien, a lo largo de su permanente, sabia y comprometida asesoría, me permitió hilvanar los ejes conductores de la investigación hasta darle forma y sentido y, cada vez que vuelva a estas páginas, será recordado con el mayor reconocimiento por sus rigurosas recomendaciones. Concluir con la última etapa de la Maestría en Ciencias de la Comunicación en la Universidad Privada Antenor Orrego, a pesar del tiempo transcurrido, ha sido un reto personal, pero, mucho más enriquecedor fue realizar la investigación con los actores sociales con quienes comparto diariamente vivencias, creencias y experiencias y, a cuyos entrevistados les agradezco profundamente por sus valiosos aportes. En el ínterin de este trabajo nos dejó para siempre el maestro Julio Izquierdo Céliz, uno de mis entrevistados y actor social en la UNT, cuya contribución se incluye aquí en señal de homenaje como colega, pero, sobre todo, como compañero de las mejores rutas en favor de la Casa de Bolívar y de su pentaministro, José Faustino Sánchez Carrión, ambos forjadores de la luz en la UNT.

RESUMEN

La presente investigación cualitativa, empleando el método fenomenológico clásico, se realizó en la Universidad Nacional de Trujillo (UNT), región La Libertad, planteándonos como objetivo central explicar cómo se comprende la cultura organizacional de dicha organización educativa, desde la mirada de sus propios actores sociales.

Los participantes en la investigación fueron 14 informantes tipo clave, de las Facultades con mayor población estudiantil y de docentes, así como de las unidades administrativas de Alta Dirección, de las gerencias de la Universidad y de los estudiantes, durante el año 2018, a quienes se les realizó entrevistas en profundidad, todas ellas grabadas en audio e imagen y en sus propios espacios de trabajo.

Del análisis de las unidades de significados fueron identificados, en un primer nivel, 104 subtemas; es decir, 26 subtemas por cada uno de los actores sociales: a) Autoridad y funcionarios (que fueron agrupados, dado su nivel de gestores en la organización), b) Docentes, c) Personal administrativo y d) Estudiantes. Un segundo nivel del análisis fue la identificación de un total de 26 temas, que para nuestro estudio representan las nuevas categorías de la investigación, y que corresponden a la interpretación de cada subtema, por categoría, triangulados por cada actor social, tomando como autores referenciales, desde las ciencias sociológicas y antropológicas, a Ramírez (2011), Díaz de Rada (2011), Geertz (2003) y García (2005); o de las ciencias administrativas como Schein (1984), Aktouf (2002), Hodge, Anthony y Gales (2008), Rodríguez (1993), Vidal (2004), Fischman (2012), Rodríguez (1993) y Zierer (2013).

La investigación arriba a las siguientes conclusiones: 1. Los actores sociales comprenden la cultura organizacional de la UNT, basados en sus creencias, vivencias y experiencias que se traducen en la forma como caracterizan, sienten y se expresan cada uno dentro de la organización, que difiere con el predicamento de sus documentos de gestión institucional. 2. La categorización y análisis a partir de caracterizaciones, sentidos y expresiones culturales, sugiere en una nueva mirada sobre el tema, distinta y de claro contraste con las precategorias primigenias, aun cuando éstas se mantienen. 3. La aproximación teórica que emerge de la investigación, requiere conectarla sistémicamente, desde el contexto sociocultural y sociabilidad humana.

PALABRAS CLAVE: comprensión, cultura organizacional, actores sociales.

ABSTRACT

This qualitative piece of research using the classical phenomenological method was developed at Universidad Nacional de Trujillo, located in La Libertad region. The study aimed to explain how the organizational culture of this educational institution is perceived by its own social actor.

There were 14 key informants from the biggest academic schools in terms of students and professors as well as from the administrative units related to the highest authorities, managers and also students who were interviewed and filmed in their own settings in the year 2018.

From a first level analysis 104 subtopics were identified, that is to say, 26 subtopics per each of the social actors: a) Authorities and managers (as administrators of the organization) b) professors, c) administrative staff and d) students. On a second level analysis 26 topics were identified which became the new research categories as a result of the interpretation of each subtopic per category. A triangulation per each social actor has been done by referring to anthropological and social science authors as Ramirez (2011), Diaz de Rada (2011), Geertz (2003) and Garcia (2005); or from administrative science authors as Schein (1984), Aktouf (2002), Hodge, Anthony & Gales (2008), Rodriguez (1993), Vidal (2004), Fischman (2012), Rodriguez (1993) and Zierer (2013).

This piece of research concludes that: 1. The cultural organization of Universidad Nacional de Trujillo is perceived by its social actors according to their beliefs and experiences expressed in the way how they feel and perform within the institution which differs from what is stated in the documents. 2. The categorization and analysis of cultural expressions, senses and characterizations suggest to take a new look on the topic which is different and contrasting with the primal precategories, even though they are still valid. 3. The theoretical approximation that comes out from the study demands a systemic connection from the sociocultural context and human sociability.

Key words: understanding, organizational culture, social actors.

ÍNDICE

	Pág-
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
RESUMEN	iv
ABSTRACT	v
ÍNDICE.....	vi
ÍNDICE DE TABLAS	ix
ÍNDICE DE FIGURAS	x
I. INTRODUCCIÓN.....	12
1.1. Realidad Problemática	12
1.2. Antecedentes.....	18
1.3. Formulación del problema	24
1.4. Objetivos	24
1.4.1. Objetivo General	24
1.4.2. Objetivos Específicos.....	24
1.5. Justificación	25
1.5.1. Práctica.....	25
1.5.2. Teórica	25
1.5.3. Social.....	26
1.5.4. Metodológica.....	27
II. MARCO TEÓRICO	28
2.1. Sociedad y cultura	28
2.2. Cultura organizacional	33
2.3. Contrastes culturales en organizaciones públicas y privadas	41
2.4. Cultura organizacional universitaria	46
III. TRAYECTORIA METODOLÓGICA	51
3.1. Tipo de diseño de investigación	51
3.2. Procedimientos	53
3.2.1. Caracterización de los sujetos	53
3.2.2. Unidad de estudio.....	53
3.3. Muestra intencional	56
3.3.1. Tipo de muestra.....	56

3.4. Técnicas cualitativas fenomenológicas	57
3.4.1. Entrevista semidirigida	57
3.4.2. Análisis documental.....	58
3.4.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	58
3.5. Etapas del estudio	58
3.5.1. Cuestiones éticas y rigor científico	60
3.5.2. Técnicas e Instrumentos de procesamiento y análisis.....	63
3.5.3. Diseño del análisis de los datos.....	64
3.5.3.1. Precategorías: especificación y descripción.	64
IV. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	69
4.1. Conformación de la cultura organizacional de la UNT, desde su normativa	69
4.2. La cultura de la Universidad desde el desarrollo institucional y la visión estratégica	74
4.3. Análisis descriptivo de las unidades de significados por categorías, temas y actores sociales	77
4.4. Análisis descriptivo de las unidades de significados por categorías y temas.....	91
4.4.1. Caracterizaciones	91
4.4.1.1. Sistemas organizacionales (SO)	91
4.4.1.2. Representaciones culturales (RC)	95
4.4.1.3. Gestión (GE).....	99
4.4.1.4. Subjetividad e informalidad organizacional (SI).....	103
4.4.1.5. Organizaciones universitarias (OU)	106
4.4.2. Sentidos de la cultura organizacional	109
4.4.2.1. Valores (VA)	109
4.4.2.2. Antivalores (AN).....	110
4.4.2.3. Dimensiones (DI)	113
4.4.2.4. Metáforas y simbolismos (MS)	116
4.4.2.5. Actuaciones (AC)	120
4.4.3. Expresiones de la cultura universitaria	124
4.4.3.1. Principios (PR)	124
4.4.3.2. Fines (FI).....	127
4.4.3.3. Funciones (FU).....	130

4.4.3.4. Deberes (DE)	132
4.4.3.5. Derechos (DER)	133
4.5. Las categorías emergentes del estudio	137
4.5.1. Caracterizaciones	139
4.5.2. Sentidos de la cultura organizacional	140
4.5.3. Expresiones de la cultura universitaria	142
4.6. Fundamentos centrales de la cultura organizacional de la Universidad Nacional de Trujillo, desde la comprensión de los actores sociales	144
4.6.1. Caracterizaciones	144
4.6.2. Sentidos.....	146
4.6.3. Expresiones.....	147
4.7. Aproximación conceptual de los actores sociales sobre la comprensión de la cultura organizacional de la Universidad Nacional de Trujillo	149
4.7.1. Propositiones de la investigación	149
4.8. Estructura conceptual	154
V. CONCLUSIONES.....	166
VI. RECOMENDACIONES	169
VII. BIBLIOGRAFÍA.....	170
ANEXOS	176

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla N° 1. Distribución de los informantes tipo clave	57

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura N° 1. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	58
Figura N° 2. Mapeamiento de fases de investigación	60
Figura N° 3. Precategorías, códigos y descripciones que la integran	65
Figura N° 4. Itinerario del análisis fundamentado en los datos cualitativos	68
Figura N° 5. Valores institucionales de la UNT	76
Figura N° 6. Ejes estratégicos institucionales de la UNT.....	77
Figura N° 7. Temas y subtemas a partir de convergencias/divergencias por categorías y actores sociales	78
Figura N° 8. Hacia una aproximación teórica de la comprensión de la cultura organizacional de la Universidad Nacional de Trujillo, desde sus actores sociales.....	163
Figura N° 9. Caracterizaciones, sentidos y expresiones para la comprensión de la cultura organizacional de la Universidad Nacional de Trujillo, desde los actores sociales	164

ÍNDICE DE ANEXOS

	Pág.
Anexo N° 1. Precategorías de análisis.....	176
Anexo N° 2. Guía para la entrevista semiestructurada.....	177
Anexo N° 3. Convergencias y divergencias por precategorias y fuentes entrevistadas.....	180
Anexo N° 4. Ficha de análisis documental	191
Anexo N° 5. Ficha de análisis documental	192

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad Problemática

En la génesis de los sistemas sociales humanos la cultura ha existido para ayudar a la gente a tratar con la incertidumbre y la ambigüedad de su existencia, afirman Harrison y Beyer, citados por Hodge y Gales (2003, p. 275). Siguiendo esa línea de pensamiento agregan que:

La cultura se desarrolla de forma natural cuando se crean grupos de seres humanos. Los miembros de las organizaciones formales afrontan incertidumbre y ambigüedades parecidas a las que existen en los sistemas sociales más grandes. De este modo, no nos sorprende que las organizaciones desarrollen culturas distintas como parte del mecanismo para administrar el entorno.

En su análisis, los autores citados determinan niveles observables e inobservables de la organización. El primero incluye muchos aspectos, como la arquitectura, vestimenta, modelos de comportamiento, reglas, historias, mitos, lenguaje y las ceremonias. En el nivel inobservable, la cultura está compuesta por valores, normas, creencias y suposiciones compartidas por los miembros de la organización.

Desde otra perspectiva, Fischman (2012, p 60), citando trabajos de la Organizational Culture Inventory (OCI), desarrollado por Mashkanasy y otros, amplía estos estudios a través de la aplicación de un cuestionario cuyos resultados pueden advertir la construcción de una cultura organizacional constructiva, pasiva o agresiva. En ese sentido, Fischman (2012, p.64) propone el test de supuestos funcionales de la cultura organizacional, que cuenta con cinco dimensiones: Trabajo en equipo, creatividad, motivación, justicia e integridad, con las cuales se pueden establecer la tipología de la cultura en cualquier organización.

Sin embargo, estas contribuciones al concepto de cultura dentro de las organizaciones, han sido desarrollados por muchos estudiosos, especialmente desde el positivismo lógico o desde el funcionalismo, corrientes de pensamiento que desde la perspectiva de Martínez (2009, p. 38):

Todo ese aparato conceptual clásico- que creemos riguroso por su objetividad, determinismo, lógica formal y verificación- resulta corto, insuficiente e inadecuado para simbolizar o modelar realidades que se nos han ido imponiendo, sobre todo a lo largo del siglo XX, tanto en el mundo subatómico de la física, como en el de las ciencias de la vida y las ciencias humanas.

A partir de esas dos visiones hemos encontrado antecedentes que se nutren de los paradigmas clásicos, cuyos exponentes como Hodge, Anthony y Gales (2008), citan siempre en sus trabajos a Edgar Schein, Christian Scholz, Charles Fombrun y Meryl Louis, quienes, a su vez, abordan el tema desde la corriente teórica del positivismo lógico, que surge en Francia a inicios del siglo XIX y cuyas características se centran en que el conocimiento es concreto y los fenómenos factibles de medición.

Desde la teoría funcionalista se adopta un modelo organicista de sociedad, donde el concepto de función es empleado para explicar las relaciones entre un todo (organismo) y sus partes diferenciadas (órganos) y donde dicha relación se define en términos de “necesidad”, según Cadenas (2016, p. 202).

Es desde esta perspectiva que el tema implica una mayor preocupación por nuestras indagaciones, pues se ha advertido precisamente en la Academia, ausencia de investigaciones cualitativas, sean hermenéuticas, fenomenológicas o etnográficas, al abordar aspectos

diversos acerca de las organizaciones y, de manera especial, cuando se diagnostica o investiga, con mayor rigurosidad, la variable cultura.

Estas reflexiones nos han llevado a investigar la comprensión de la cultura organizacional de la Universidad Nacional de Trujillo (UNT), desde sus actores sociales, teniendo en cuenta que “la cultura está constituida por un conjunto de bienes y valores *ligados* al espacio y tiempo históricos” (Zierer: 2008, p. 79), en un pueblo u organización humana.

La Universidad Nacional de Trujillo es una organización fundada el 10 de mayo de 1824 por el Libertador Simón Bolívar y el Tribuno de la República, José Faustino Sánchez Carrión; es decir, hace 194 años, exactamente. Se trata, entonces, de una organización, además de histórica y antigua, compleja en su cultura organizacional, poca estudiada desde la investigación cualitativa y menos desde el enfoque fenomenológico.

Zierer (2006) entiende que:

Con el término de cultura de la universidad o cultura universitaria se designa hoy un conjunto de valores, patrones de conducta, procedimientos y formas (símbolos) que tienen vigencia en una universidad, y que caracterizan el actuar de la institución en el cumplimiento de sus fines (...) La cultura universitaria se refleja en la interacción de los tres estamentos de la institución: docentes, estudiantes y trabajadores; en las múltiples formas de interacción de la institución con su medio ambiente social y natural; en la conducta de los miembros de los tres estamentos dentro y fuera del claustro; en la efectividad y eficacia del ordenamiento normativo de la institución; en el ejercicio de su autonomía; en la concepción que la Institución tiene con respecto a su desarrollo; en la posición que la institución adopta frente a los problemas del país; en la imagen que ofrece en cuanto a su infraestructura física y organizativa; y en su firmeza a la hora de defender y rescatar los valores morales, de combatir los antivalores y de desenmascarar los pseudovalores (37).

Abundando en estas ideas, Zierer (2006, p. 38) amplía su argumento y sostiene que:

Con el fin de conocer la cultura reinante en una universidad, se deben explorar sus culturas sectoriales, entendidas como aquellas culturas (parciales) que caracterizan los diferentes ámbitos del desenvolvimiento de la actividad de la universidad. Así, se pueden distinguir culturas sectoriales con respecto a ámbitos tales como gobierno y administración, ética institucional, tradición e imagen, desenvolvimiento académico, etc.

El pensamiento de Zierer es concordante con el postulado central del decreto fundacional de la Universidad Nacional de Trujillo, que firmaran Simón Bolívar y José Faustino Sánchez Carrión, en plena campaña final por la Independencia del Perú, en el Cuartel General del Ejército Libertador, en Huamachuco, el 10 de mayo de 1824, hechos reseñados por Centurión y citados por Robles (2006):

Que, según el artículo 184° de la Constitución política de la República debe haber Universidades en las Capitales de Departamentos, como uno de los medios más eficaces de promover la instrucción pública, de la que dependen en muchas partes para el sostenimiento y seguridad de los decretos. (...). III. Que merecen mucho de la patria las provincias del expresado departamento, por su fidelidad a la causa, y por sus múltiples importantes servicios al ejército libertador en las circunstancias más apuradas de la República (pp. 43-44).

El conjunto de valoraciones institucionales que sustentan actualmente la cultura de la Universidad Nacional de Trujillo se encuentran, sin duda, en los artículos 5°, 6° y 7° de su Estatuto vigente, donde se recogen los Principios, Fines y Funciones, que la rigen actualmente en el marco de la nueva Ley Universitaria N° 30220, después de 194 años de su fundación y a 34 años de la antigua Ley Universitaria N° 23733.

La Universidad Nacional de Trujillo cuenta actualmente con un Plan estratégico de desarrollo institucional para el periodo 2012-2024, que propone en total siete ejes estratégicos institucionales. Tres de ellos: Formación integral, Investigación, innovación y desarrollo sostenible, así como extensión proyección social y desarrollo sostenible, corresponden a ejes sobre la misión y el desarrollo institucional. Precisamente en estos ejes que resumen el propósito de la UNT, se encuentran establecidos los patrones culturales de la organización, que se expresarán a lo largo de los otros cuatro ejes de Gestión y de Apoyo Institucional.

La clave en la aplicación de una efectiva percepción y desarrollo de los elementos de la cultura organizacional en la Universidad Nacional de Trujillo se encuentra en el Eje Estratégico N° 4: Dirección estratégica; de manera especial, en la Gestión estratégica de la calidad, basado en procesos y resultados en los sistemas académico y administrativo. Los otros ejes, como Sostenibilidad institucional, Implementación de una estructura orgánica y funcional óptima, así como la Participación activa y compromiso de la comunidad universitaria, entre otros, constituyen ejes de apoyo importantes e indisolubles.

Aun cuando el Plan estratégico de desarrollo institucional para el periodo 2012-2024 de la UNT, propone el desarrollo de ejes estratégicos de carácter organizacional, no existe un diagnóstico general ni específico, menos una investigación más o menos rigurosa sobre cultura organizacional en la Universidad Nacional de Trujillo, que haya servido para alinear con mayor solvencia los ejes del Proyecto de desarrollo en mención. Este es el déficit teórico que pretendemos cubrir.

La realidad problemática sobre la comprensión de la cultura organizacional de los actores sociales de la Universidad Nacional de Trujillo, se fundamentan en lo siguiente:

- a) Inexistentes diagnósticos o estudios cualitativos sobre la cultura organizacional, en la Universidad Nacional de Trujillo, desde la perspectiva de los actores sociales; es decir, desde los directivos, personal administrativo, docentes y desde los propios estudiantes.
- b) Desconocimiento e incompreensión de las valoraciones fundacionales y también de los Principios, Fines y Funciones de la Universidad Nacional de Trujillo, recogidos en su Estatuto Institucional vigente.
- c) Ausencia de políticas claras y coherentes, desde el más alto nivel estructural de la Universidad Nacional de Trujillo, para comprender la gestión de la cultura organizacional en la institución.
- d) Ausencia de un diagnóstico sobre la comprensión de la cultura organizacional de la Universidad Nacional de Trujillo, para alinearlo al Plan Estratégico Institucional 2012-2024 aprobado, documento de gestión que no establece claramente políticas o ejes estratégicos sobre la cultura organizacional.
- e) Existencia de un conjunto de subculturas organizacionales, como tantas unidades se pueden advertir en la compleja estructura organizacional de la Universidad Nacional de Trujillo, donde proliferan más los intereses individuales y de grupos cerrados, que los propiamente institucionales.

1.2. Antecedentes

Una investigación realizada por Posner Kouzes y Schmidt, citada por Freitas (1991), con una muestra de 1,500 administradores americanos, concluye que la concordancia de los valores personales con los valores organizacionales, lleva a la experimentación de un fuerte sentimiento de suceso en los administradores, lo que permite aumentar el deseo de trabajar más horas que las establecidas en el contrato y estableciendo una confianza de que seguirán laborando en la misma empresa en los años siguientes.

Igualmente, esa concordancia, origina más energía disponible para discernir y difundir los valores de la organización junto a otras personas, sean del ámbito interno como externo.

Se establece también que cuando los valores personales y organizacionales son compatibles, es mayor la tendencia para alinearlos, basados en patrones éticos y, por lo mismo, el trabajo realizado sea visto como un factor de alta satisfacción personal, lo que implica que las presiones del trabajo afecten menos.

Los objetivos de la organización, así como los de los accionistas, clientes y funcionarios, son de mayor significación e importancia cuando los valores son compartidos.

Sánchez (2009), quien generó un modelo de análisis de los distintos escenarios a los que puedan enfrentarse las organizaciones, estudiando sus rasgos culturales para la obtención de una mayor eficacia, especialmente en el sector hotelero, concluye en su estudio denominado *Hacia unos valores culturales más eficaces: el papel de la estrategia en la consecución de mejores resultados*, lo siguiente:

Respecto a la medición de la cultura organizativa, los resultados del estudio apuntan a que las dimensiones básicas de valoración están constituidas por: grado de colectivismo, intra e interunidades, grado de flexibilidad y grado de orientación al individuo, con una bondad de ajuste altamente positiva. El objetivo consiste en aplicar el grado de flexibilidad que trata de valorar la predisposición de la organización hacia la actuación de sus empleados. Para ello se tienen en cuenta: actitud frente a nuevos procesos, receptividad hacia el cambio, grado de tolerancia frente a los errores y grado de permisividad al afrontar riesgos y forma de resolución de conflictos. (p.175).

En referencia a las relaciones de los conceptos cultura y eficacia, las implicaciones más importantes en el estudio es que empíricamente se ha conseguido verificar la utilidad de la teoría del ajuste estratégico como la más explicativa en el análisis del vínculo cultura-eficacia. Los resultados brindan información que la influencia entre cultura y estrategia, es mutua, dado que, por una parte, los objetivos estratégicos determinan la filosofía cultural que se conseguirán con éxito y, de otra parte, la existencia de determinados valores en una organización también sirve como filtro para evaluar los nuevos objetivos. En otras palabras, la estrategia marca la filosofía cultural de la organización y la cultura debe promover comportamientos favorables al cumplimiento de los objetivos estratégicos, para no convertirse en un lastre para la organización. (p.176).

La investigación de Rosales E. (2012), denominada: *Análisis de la influencia de la cultura institucional en las prácticas pedagógicas de los docentes, desde los criterios de los directores, docentes, estudiantes y*

padres de familia. El caso de cuatro centros de educación básica, del distrito Central, constituye un estudio cualitativo realizado en Tegucigalpa (Honduras), donde concluye que:

Se impone la creencia en padres de familia y estudiantes, que los docentes son un tanto rigurosos; sin embargo, ellos consideran que esto debe ser así, con el objetivo de mantener el orden en el aula (p. 67).

En relación a los directores de los centros analizados, se halló que, si bien la mayor parte de los padres de familia entrevistados considera que son profesionales y estrictos en la disciplina y orden, hay otros directivos que no promueven una buena comunicación con los padres de familia (p. 67).

Todos los entrevistados dicen promover los valores y principios, dentro y fuera de los centros educativos; Sin embargo, tanto los estudiantes hacia sus docentes, como a la inversa, precisan que es necesario reforzar, principalmente, el valor del respeto, así como la honestidad, responsabilidad y puntualidad (p. 67).

Los miembros de las comunidades educativas, objeto de estudio, concuerdan que tanto las creencias como los rituales influyen en las prácticas pedagógicas y el clima en el aula (p. 68).

Se concluyó que existe cierta disposición por parte de los informantes acerca del cambio en la cultura institucional, y en principio en las prácticas pedagógicas, comunicación institucional y el aspecto físico de los centros (p. 69).

Por su parte, el estudio de Montaña y Torres (2015), denominado *Caracterización de la cultura organizacional y lineamientos de intervención para la implementación de procesos de cambio en las organizaciones. Caso*

empresa sector financiero, realizado en Rosario, ciudad de Bogotá, arriba a las siguientes conclusiones:

Que por la complejidad del concepto Cultura Organizacional, éste ha derivado en una amplia bibliografía, la misma que analiza la cultura en su vinculación con la afectividad organizacional.

En el repaso de las definiciones de cultura organizacional, estas comparten mayormente puntos de vista comunes, pero subrayan la importancia de los valores y creencias básicas compartidas de forma inconsciente en el comportamiento humano.

Sin embargo, la dinámica relacionada al cambio organizacional, al fracaso y en ocasiones a cosas aparentemente sin sentido, es aún desconocido, a pesar que la Psicología, la Antropología y la Sociología, entre otras, han impulsado una variedad de conceptos útiles para entender el comportamiento de los individuos en las empresas. (p. 135).

Se concluye, igualmente, que los investigadores sobre el tema, al no plantear procesos completos para el análisis de la cultura, ésta estaría determinada por la complejidad del concepto, dado su alto contenido abstracto y también porque los procedimientos son diversos y cambiantes, que se sintetizan a partir de la experiencia de los estudiosos sobre el concepto cultura.

La incorporación del personal de la organización en el estudio de la cultura organizacional, resulta un factor necesario, dado que el mismo está dirigido a la comprensión de los complejos procesos en las organizaciones, que buscan constantemente el mejoramiento en toda la estructura. Por experiencia, las personas sólo desarrollan todas sus capacidades cuando

creen en lo que hacen y eso produce no solo realización personal sino también alcanzar los objetivos de la organización.

Un elemento central para el cambio planificado y duradero es la ejecución de estudios en las organizaciones, de tal modo que proporcionen elementos más específicos de su funcionamiento real y deseado.

En los estudios de la cultura organizacional es vital describir los aspectos esenciales, pero no visibles, constituidos por valores, creencias y percepciones básicas que se expresan en las organizaciones a través de procedimientos organigramas, tecnología, toma de decisiones y sistemas de control de la información. Se incluye aquí los ritos, conductas, hábitos, comportamientos, formas de expresión oral, gestual, escrita, clima, velocidad de los procesos, cohesión grupal, motivación, y otros aspectos como logotipo, formas de vestir, entre otros. Unos son más fáciles de medición, pero, los aspectos relacionados a lo socio-psicológico a nivel individual y grupal, es más complejo. (pp. 136-137).

Estos antecedentes nos permiten enmarcar el estudio que hemos realizado en nuestra región, no con una organización empresarial, sino con una entidad alejada de la estructura empresarial, pero, inmersa en una dinámica vinculada a los conceptos de la *socialidad humana* y la *relacionalidad*, entendiéndolos como un “doble y recíproco sentido”, planteado, desde los estudios sociológicos, por Ramírez Goicochea (2014).

Otras investigaciones vinculadas estrechamente con nuestro trabajo pueden resumirse de la siguiente manera:

Calderón, G. y Serna. H. (2009, p.110). “*Relaciones entre recursos humanos y cultura organizacional. Un estudio empírico*”. Universidad Nacional de Colombia, Manizales. Los autores concluyen que:

Hay una ligazón entre recursos humanos y cultura organizacional, en el sentido que todas las prácticas varían entre las culturas jerárquicas y las culturas fuertes, pero hay diferencias entre las jerárquicas y las débiles.

Se constató, de manera parcial, la influencia de algunas prácticas sobre los tipos culturales, excepto sobre la cultura racional, en la que ninguna práctica de recursos humanos incide.

Igualmente, se concluye que, la fuerza de la cultura organizacional se relaciona con cuatro prácticas, a saber: características dominantes, aspectos estratégicos, liderazgo y factores integradores.

Castañeda, J. (2013, p. 27) en un documento denominado “*Plan Estratégico de la Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación-2012-2015*”, de la Universidad Nacional de Trujillo, concluye, entre otros aspectos, que:

- a) Existe una limitada participación e involucramiento de las autoridades y alumnos en el proceso de acreditación.
- b) La Facultad no cuenta con un Sistema implementado de Información y Comunicación.
- c) Existe una limitada cultura organizacional de los docentes y administrativos.

El presente trabajo pretende determinar cómo se comprende la cultura organizacional de la Universidad Nacional de Trujillo, desde sus actores sociales, analizando y categorizando la cultura organizacional a

partir de las **caracterizaciones, sentidos y expresiones**, referidas por los propios actores sociales de dicha institución; es decir, sus autoridades, funcionarios, docentes, trabajadores administrativos y estudiantes; y, como consecuencia de ello, describir **una estructura conceptual** acerca de la cultura organizacional de la Universidad Nacional de Trujillo, desde la comprensión de sus actores sociales.

1.3. Formulación del problema

¿Cómo es comprendida la cultura organizacional de la Universidad Nacional de Trujillo, desde sus actores sociales?

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Explicar como se comprende la cultura organizacional de la Universidad Nacional de Trujillo, desde sus actores sociales- periodo 2018.

1.4.2. Objetivos Específicos

- a) Categorizar y analizar la cultura organizacional de la Universidad Nacional de Trujillo, desde las caracterizaciones, sentidos y expresiones de autoridades, funcionarios, docentes, trabajadores administrativos y estudiantes.
- b) Describir una estructura conceptual acerca de la cultura organizacional de la Universidad Nacional de Trujillo, desde la comprensión de los actores sociales que la conforman.

1.5. Justificación

1.5.1. Práctica

Determinar cómo se comprende la cultura organizacional de la Universidad Nacional de Trujillo, desde sus actores sociales es importante por varias razones. En primer lugar, porque contribuye a describir una estructura conceptual sobre el tema, a partir de los propios interesados de la organización universitaria: autoridades, funcionarios, trabajadores administrativos, docentes y estudiantes.

En segundo lugar, brinda un método y técnicas para estudiar la cultura organizacional, con la selección de categorías de análisis, contrastadas con las propias opiniones y reflexiones de los actores sociales de una organización universitaria, desde donde emerge, finalmente, un nuevo corpus de comprensión sobre la temática, principal aporte del presente estudio.

1.5.2. Teórica

Los estudios contemporáneos sobre la cultura en las organizaciones, sean públicas o privadas, se sustentan mayormente en paradigmas teóricos clásicos como el positivismo o el funcionalismo. Es decir, las prioridades organizacionales se basan en la solución de problemas a través de la funcionalidad de una serie de variables organizacionales como clima, liderazgo, estructura, poder, motivación, comunicación y, por supuesto, la propia cultura.

La meta, desde esta perspectiva, es siempre: resultados. En las organizaciones privadas, el resultado es sinónimo de rentabilidad económica. En cambio, en las organizaciones públicas, del Estado,

es sinónimo de rentabilidad social. Estas diferencias son las que se abordan en el marco teórico de la presente investigación, y se centra el análisis en la Universidad Nacional de Trujillo, organización pública del sistema de universidades del Estado peruano.

El tema de la cultura organizacional a partir de este enjuiciamiento es lógicamente diferente. Mientras en las instituciones del Estado, especialmente en las universidades, la filosofía y políticas están supeditadas a los vaivenes de los compromisos políticos; en las empresas, el componente filosófico, las políticas y decisiones, se toman en lo alto de la pirámide empresarial y, de manera especial, en los propietarios. Estos dos aspectos, constituyen puntos de discusión teórica, poco abordada en los estudios sobre la cultura organizacional, que implique cambios profundos en las personas y, consecuentemente, en las propias organizaciones, sea de índole pública o privada. Por lo antes anotado, la propuesta de una estructura teórica sobre la cultura organizacional de la Universidad Nacional de Trujillo, constituye el principal aporte de la presente investigación.

1.5.3. Social

Los resultados y conclusiones proveen información y conocimiento importantes sobre la comprensión de la cultura organizacional de la Universidad Nacional de Trujillo, desde la propia dinámica de los actores sociales de la referida organización.

En ese sentido, el presente estudio contribuye al conocimiento de sus propias necesidades, desde las lógicas de cada actor social:

autoridades, funcionarios, docentes, trabajadores administrativos y estudiantes, de una organización como la Universidad Nacional de Trujillo, no solo histórica, sino arcaica y compleja.

Pero también coadyuva al cumplimiento de la normatividad interna de la UNT, como el Estatuto vigente, el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2012-2024, denominado Plan Bicentenario y, asimismo, al fortalecimiento de la cultura organizacional, dada la obligación que tienen las universidades para el cumplimiento de los estándares: 22 (cultura del reconocimiento docente), 26 (clima organizacional) y 27 (actividades de integración), vigentes a partir de la publicación de la resolución N° 022-2016-SINEACE-CDAH, que aprueba el Modelo de Acreditación para Programas de Estudios de Educación Universitaria en el país.

1.5.4. Metodológica

El aporte metodológico de la presente investigación estriba en su diseño técnico, casi poco empleado por los estudiosos de la cultura organizacional. Y aun cuando la investigación tiene un carácter exploratorio, empleando el enfoque fenomenológico de carácter cualitativo, con informantes tipo clave, ha resultado provechoso obtener conocimientos sobre aspectos complejos, sensibles y personales acerca de las caracterizaciones, sentidos y expresiones culturas universitarias por parte de los propios actores sociales de la Universidad Nacional de Trujillo.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Sociedad y cultura

Entender el concepto de *cultura* constituye un término que suscita grandes debates en las ciencias sociales. Generalmente, desde una mirada sociológica o antropológica, dicha noción es enmarcada desde otra idea: la *sociedad*. Ambos constructos, sin embargo, son indesligables para comprender las interacciones humanas en forma individual o en grupos diversos.

Al analizar a los grupos sociales, Ramírez (2014) sostiene –casi como un juego de palabras, pero que no lo es- que somos seres sociales porque nos socializamos a la vez y que ello nos enseña, entre otras cosas, destrezas para los procesos de interaccionalidad, relacionalidad y comunicabilidad (p.109). En otras palabras, y citando a Jhonson y Morton, Ramírez expresa que:

La socialidad humana no está inscrita en nuestros genes (...) La socialidad humana es el resultado de nuestra biopsicosocioculturalidad como emergencia de un sistema complejo como es nuestro entorno ecosociocultural, aquel que es capaz de proveer las claves, formatos y estructuras dinámicas. (...) Los humanos somos sociales porque nacemos en un entorno social y porque tenemos capacidad para sintonizar con ese entorno que permitirá canalizar nuestras posibilidades anatómicas y neurológicas convirtiéndolas en capacidad para la socialidad (o la antisocialidad). (Ramírez, 2014, p. 110).

Por ser nuestra socialidad un proceso socializante, la *relacionalidad* explicada por Robertson, y citada por Ramírez (2014), consiste en una relación con nuestros cuidadores, compañeros, parientes, amistades, colegas, que nos informan, nos afectan, nos enseñan y nos cambian. Especialmente en la infancia, juventud y adolescencia, pero a lo largo de toda nuestra

ontogenia. (p.110). La relación social es un proceso que tiene una extensión y continuidad en el tiempo, en el sentido de que depende de lo que haya sucedido antes y pueda suceder después (p.111). Strathern, citado por Ramírez (2014) manifiesta que nuestras *relaciones sociales* derivadas de procesos de codesarrollo se objetivan en instituciones prácticas, discursos y narraciones, representaciones y sistemas de clasificación, sistema de reglas y códigos morales, emblemas, artefactos y dispositivos, tecnologías, sistemas de jerarquía y de autoridad y dominación, etc. (p. 112).

La *interaccionalidad*, en cambio, es propio de los seres sociales cooperativamente, contrario a la *relacionalidad*, que no funciona cooperativamente. La cooperación consiste en poner la socialidad al servicio de un proyecto colectivo, que beneficie a todos. Porque en ciertas especies cooperar asegura la supervivencia orgánica, psicológica, y social. La cooperación humana hunde sus raíces en la comunicación dialógica del ser humano y los procesos ontogenéticos de socialización (...) Cooperar es una forma de estar en el mundo. (p.117).

En cuanto al proceso de *comunicabilidad*, Ramírez (2014), expresa que la socialización es posible debido a las capacidades comunicativas- no sólo lingüísticas- de las personas entre sí. Y viceversa: la comunicación hunde sus raíces en el entorno social que la estimula, propicia y desarrolla. Las relaciones entre comunicación y socialidad son heterocrónicamente co-ontogénicas y mutuamente especificadas.

Citando a Bruner, Ramírez (2014) sostiene que “(...) nos comunicamos socializándonos en una *comunidad de habla* y nos socializamos comunicándonos.

En todo este contexto la oposición entre sociedad y cultura son conceptos que desde las ciencias sociales trajeron no solo “ríos de tinta”, como lo anota Ramírez sino grandes polémicas por las divergencias ideológicas y filosóficas. Por ese motivo Ramírez prefiere emplear el término *socialidad humana* para entender, finalmente, el término cultura.

En un repaso sobre lo que se entiende por cultura desde epistemologías y teorías diversas, Ramírez (2014, p.113) menciona a los siguientes autores: Ward Goodenough (1956) quien abordó el tema para referirse a lo que hace falta saber para operar razonablemente en un entorno específico; Kluckhohn (1949), quien distinguió la cultura como un patrón de reglas ocultas adquiridas a través del filtro de la historia, localizado en el cerebro y que influiría en el comportamiento, como práctica manifiesta de aquella. De otro lado, Clifford Geertz (1973) dijo, por su parte, que la cultura no está en nuestras cabezas, sino en lo público. Marvin Harris (1978) a su vez, estuvo seguro de encontrar en Robert Jacques Turgot, pensador y estadista francés del siglo XVIII, la referencia ilustrada más preclara de la que luego muchos antropólogos definirían como capacidad cultural de los hombres: la de elaborar, conservar, comunicar y transmitir ideas mediante signos (símbolos). Zygmunt Bauman (1999) habló del uso generalizado del vocablo *cultura* como concepto vertical (como capacidades, formación, de clase, prestigio, distinción...) y como concepto horizontal de diferencias intraculturales y de universales antropológicos (Ramírez, 2014, p.114).

Pero, es Ángel Díaz de Rada, citado por Ramírez (2014), quien- según la autora- es el experto que ha intentado y ha conseguido poner orden en qué consiste este concepto y en qué esferas de lo empírico opera: “La cultura es

el discurso, decurso, de un conjunto de reglas convencionales puestas en prácticas en el tiempo de las situaciones sociales”. Vale decir- apunta Ramírez-: “No es una colección de objetos, artefactos, ideas o repertorios al estilo omnicomprendido (...) sino que la *cultura* es la forma de la acción social, es una propiedad en sí misma. Lo que la define son las pautas de cómo orientamos nuestro comportamiento en la relacionalidad y la interacción social” (p.114).

Por todo ello, Ramírez Goicochea (2014) prefiere centrar su análisis desde una perspectiva disciplinar interseccional empleando el concepto de lo *sociocultural* como cualidad de un proceso humano sistémico, complejo, abierto y dinámico. En otras palabras:

La (s) cultura (s) es (son), precisamente el (los) proceso (s) no lineal (es) de creación y reorganización, descripción y redesccripción colectiva de las condiciones de existencia y significado de los seres humanos. Esta definición más abarcante incluiría aquellas convenciones o reglas que informan de manera específica las acciones de los sujetos en su interacción y relacionalidad social cronotópicamente situada (p. 115).

De otro lado, Clifford Geertz (2003), el mayor referente anglosajón en los estudios culturales, desarrolla el pensamiento de cultura como “esencialmente un concepto semiótico”. Geertz cree, casi como Max Weber, que “el hombre es un animal inserto en tramas de significación que él mismo ha tejido”, y sostiene que la cultura es una especie de urdimbre donde analizarla ha de ser, “no una ciencia experimental en busca de leyes, sino una ciencia interpretativa en busca de significaciones”. Es decir, Geertz busca la explicación, interpretando expresiones sociales que son enigmáticas en su superficie (p.20).

Geertz (2003) afirma que aun cuando contiene ideas, “la cultura no existe en la cabeza de alguien; aunque no es física, no es una entidad oculta. (...)” y, refuerza su punto de vista explicando que, cuando la conducta humana es vista como acción simbólica “(...) pierde sentido la cuestión de saber si la cultura es conducta estructurada o una estructura de la mente, o hasta las dos cosas juntas, mezcladas”. (p.24).

Y, en un intento por conocer mucho mejor la imagen del hombre, desde una mirada antropológica, Geertz (2003) propone dos ideas:

- a) La primera es que la cultura se comprende mejor no como complejos de esquemas concretos de conducta – costumbres, usanzas, tradiciones, conjunto de hábitos – como ha ocurrido en general hasta ahora, sino como una serie de mecanismos de control – planes, recetas, fórmulas, reglas, instrucciones (lo que los ingenieros de computación llaman “programas”) – que gobiernan la conducta.
- b) La segunda idea es la de que el hombre es precisamente el animal que más depende de esos mecanismos de conducta extragenéticos, que están fuera de su piel, de esos programas culturales para ordenar su conducta. (p.51)

¿Dónde el concepto de cultura tiene un impacto en el concepto de hombre?, se pregunta Geertz (2003). El mismo responde: cuando es concebida como un conjunto de dispositivos simbólicos para un control de las conductas. O, dicho de otra manera: como una serie de “fuentes extrasomáticas de información”, donde la cultura se convierte en el vínculo entre “lo que los hombres son intrínsecamente capaces de llegar a ser y lo que realmente llegan a ser uno por uno”. Es decir, para el autor, llegar a ser humano es alcanzar a ser un individuo y, se llega a esta condición: “guiados por esquemas culturales, por sistemas de significación históricamente

creados en virtud de los cuales formamos, ordenamos, sustentamos y dirigimos nuestras vidas”, (p. 57).

En ese marco de ideas, desde el desarrollo de nuestra investigación, sostenemos que para comprender el concepto de cultura desde la relacionalidad grupal humana, es coherente y hasta necesario dirigir el análisis desde una mirada sociológica y antropológica, pues constatamos que la cultura es implícita a la convivencia humana entre grupos diversos que tienen emociones y acciones también diversas, que finalmente las identifica, pero también las diferencia entre sí.

Desde esta perspectiva amplia e interdisciplinaria, centrada preliminarmente en las Ciencias Sociales y, específicamente en la Sociología y la Antropología, se configura una especie de transversalidad en el concepto *cultura*, casi como lo que ocurre con la transversalidad de la *comunicación* en los fenómenos sociales. Después de todo, la única forma en que se pueda entender el concepto de *cultura*, será a través del concepto *comunicación*, como expresión mutua de la relacionalidad y la interacción social de los seres humanos.

2.2. Cultura organizacional

El concepto de cultura organizacional según Hodge, Anthony y Gales (2008) es que ésta es “una construcción a dos niveles que incluye tanto características observables como inobservables de la organización”. Los autores sitúan en el primer nivel a la arquitectura, la vestimenta, modelos de comportamiento, reglas, historias, mitos, lenguaje y ceremonias. Y, el segundo está compuesto por valores, normas, creencias y suposiciones compartidas por los miembros de la organización. La cultura, expresan: “es

el modelo o configuración de estos dos niveles de características que orienta o dirigen a los miembros de la organización a tratar con sus problemas y sus entornos” (p. 276).

De otro lado, Schein (1984), citado por De Souza (1998) define a la cultura organizacional como:

(...) el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y desintegración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas” (p.1).

Por su parte, Fleury (1989), citada por De Souza define a la cultura organizacional como:

Un conjunto de valores y supuestos básicos expresados en elementos simbólicos, que, en su capacidad de ordenar, atribuir significados, construir la identidad organizacional, actúan tanto como elemento de comunicación y consenso, como ocultan e instrumentalizan las relaciones de dominio (p. 2).

Ahondando en el tema, Schein, citado por Fischman (2012), afirma que “la cultura es el conjunto de supuestos y creencias aprendidas sobre la cual las personas basan sus conductas diarias”. Según el autor, la cultura tiene tres niveles: los artefactos, los valores y los supuestos. En el primer nivel se ubican a los *artefactos*, que es todo lo que puede verse, oírse, sentirse en una organización. El segundo nivel de la cultura son los *valores*, que son creencias que provienen normalmente de los fundadores de la organización. Los valores pueden ser practicados e internalizados o simplemente expuestos; es decir, no se practican. Finalmente, el tercer nivel de la cultura son los *supuestos compartidos* (pp. 25-28).

De acuerdo a la teoría de Schein, citado por Fischman (2012), algunos artefactos en la organización son: arquitectura, diseño, estilo, lenguaje, rituales, símbolos, historias, mitos y leyendas, formas de relacionarse con la autoridad, forma de tomar decisiones, formas de resolver conflictos y la forma en que te enteras de lo que pasa en la organización. (p.28). En cuanto a los valores, el autor advierte que el término es polisémico y puede interpretarse en función a principios universales como honestidad, justicia, libertad, entre otros. O también, como preferencias humanas, entre ellos la estética, la moda, el dinero, el logro, etc. Para Fischman (2012), los valores son ideales de conducta que aspiramos a tener como personas y que usualmente tienen un impacto en nuestros actos. (pp. 49-50). Y, los supuestos de la cultura son creencias que las personas en la organización dan por hechos, asumen que son correctos y válidos. Algunas veces los supuestos tienen base en la realidad; es decir, efectivamente describen cómo son las cosas en la empresa. (p.54).

En el tercer nivel, el de los supuestos compartidos o “inconscientes”, como suele llamarlo Schein, según anota De Souza (2008), figuran cinco dimensiones de análisis: **Dimensión 1:** es la relación de la organización con su entorno, donde se expresan los supuestos que la organización tiene sobre su misión principal en la sociedad, su “razón de ser”. **Dimensión 2:** consiste en los supuestos básicos expresados en reglas verbales y comportamentales, sobre “la realidad, la verdad, el tiempo, el espacio y la propiedad que sirven de base para la toma de decisiones”. **Dimensión 3:** son los supuestos básicos de las personas y su aplicación a los diferentes niveles de los empleados. Es, en otras palabras, “la visión de hombre que requiere la

organización”. **Dimensión 4:** aquí se refleja la concepción del trabajo y del descanso, asumidos como propios por los seres humanos frente a su ambiente. **Dimensión 5:** se verifica en esta dimensión la naturaleza de las relaciones humanas; es decir, la manera correcta en la relación de las personas con otras, tanto en forma individual, como grupal; comunitaria, cooperativa o autoritaria. (pp. 3-4).

Desde otra perspectiva de ideas, Schein, citado por Hodge, y otros. (2008), sostienen que lo primero que tenemos que verificar es que el desarrollo de lo cultural gira alrededor de la dependencia y autoridad. “La cuestión sobre quién liderará al grupo (u organización) es el punto central” (p.277). Es decir, la clase de persona que es seleccionada para liderar es referente de muchos de los valores y normas del grupo u organización. El segundo paso implica las actuaciones de confrontación y de intimidad; la diferenciación de roles, (y) las relaciones entre colegas. Con seguridad los primeros esfuerzos exitosos para asentar la autoridad (primera etapa) causen una sensación de éxito y buenos sentimientos sobre la pertenencia y seguramente perdurarán en el tiempo (p.278). La tercera etapa del desarrollo cultural se relaciona con la creatividad y estabilidad: “El grupo o la organización empiezan a hacer frente a los métodos motivadores que llevaron al éxito inicial, a medida que esa innovación y creatividad entran en conflicto con las necesidades de orden y estabilidad” (p. 278).

En conclusión, Hogde, y otros, sostienen (2008:279) que las etapas del desarrollo cultural representan cambios en objetivos y valores en la organización. La cuestión subyacente a lo largo y ancho de estas etapas es si

la organización puede crear la clase de cultura que se necesita para sobrevivir.

Por su parte, Christian Scholz, citado también por Hodge, y otros (2008), comprende a la cultura organizativa como un fenómeno complejo. Argumenta que la cultura se desarrolla a lo largo de tres dimensiones: **a) Dimensión evolucionista:** es decir, la cultura naciente ya está en el lugar y que las etapas sucesivas son resultado de la forma en la que la organización responde a los cambios de la cultura. Sintetiza cinco estados evolutivos: *Etapa estable, Fase creativa, Etapa anticipadora, Fase exploratoria y Etapa creativa;* **b) Dimensión interna:** centrados en las condiciones particulares que operan dentro de la organización que afectan a la cultura y, **c) Dimensión externa:** entendida como los miembros de la organización las perciben y responden a estas condiciones y que juegan un papel crucial en el desarrollo de la cultura (pp. 279-280).

Ahondando sobre el tema en cuestión, Charles Fombrun, citado por Hogde, y otros. (2008) ha descrito el desarrollo de la cultura en tres niveles principales:

Nivel social: que representa los valores, las actitudes y los significados que los miembros aportan a la organización. Esto puede estar influenciado por fuerzas sociales como el sistema educativo y político, las condiciones económicas y la estructura social de una sociedad mayor. b) Nivel sectorial y c) Organizativo: la cultura puede apreciarse mejor al considerar las similitudes y las diferencias entre las culturas y las diferencias de las culturas entre los sectores (p.280).

Por su parte, Meryl Louis, citado por Hodge, y otros (2008) ha investigado el tema y concluyó que las organizaciones, especialmente las grandes y complejas, desarrollan a menudo diferentes culturas en distintos

emplazamientos o lugares (*loci*), dentro de la organización. De este modo, pueden desarrollarse culturas únicas (quizá *subculturas*) alrededor de diferentes niveles en la organización. (p.282).

De otro lado, y con una postura altamente crítica, sobre lo que denomina “los abusos conceptuales”, el investigador francés Aktouf (2002), aborda el concepto de la “cultura organizacional”, remontándose a la génesis conceptual e identifica como precursores lejanos e indirectos de esta corriente conceptual, a Barnard (1938), Follet (1964) o Selznick (1957). Sin embargo- según Aktouf (2002)- fue Elliot Jaques el que definió primero a la cultura organizacional, como: “su modo de pensar y actuar habituales”, modo que “debería ser aprendido y aceptado” y que “es más o menos compartido”. Desde esa perspectiva, el término “cultura” es “abusivo”, infiere Aktouf (p.64).

Para sustentar ese recorrido de la génesis conceptual, Aktouf (2002) reconoce que fueron el japonés Ouchi (1981) así como los norteamericanos Peters y Waterman (1982) quienes centraron su interés por buscar la relación entre el concepto de cultura y el management, considerando al primero como una variable de estudio de la empresa. En otras palabras, consideraron a la organización empresarial como una entidad social y, por ende, en tanto que tal, como una entidad susceptible de establecer sus propias reglas, costumbres, hábitos, visiones y lenguajes; en pocas palabras, su propia “cultura” que la diferenciaba de las otras empresas, aún si unas y otras pertenecieran a una cultura global (p. 65).

En suma, Aktouf (2002), postula a:

(...) “hablar mejor de “visiones” o “interpretaciones”, en lugar de cultura, cuando tratamos con sistemas de vivencias, de hábitos, de lenguaje, que

transcurren en el seno de las organizaciones. Pero me parece importante diferenciar: la cultura es una cosa demasiado vasta, demasiado importante, demasiado profundamente inscrita en las estructuras, en el inconsciente, la vivencia y el devenir humano para ser tan trivialmente tratada como variable dependiente de la que se puede aislar, medir, tratar y diseñar en sus factores y componentes” (p.68).

Es decir, el investigador francés subraya un aspecto crucial en este debate que se ha abierto últimamente, expresando que: “se puede considerar que estamos frente a una visión estrechamente funcionalista e instrumental de la cultura” (p.69) y, a continuación, agrega que de lo que se trata es emplear medios como mitos, ritos, credos, eslóganes, ceremonias, etc., con posibilidades de favorecer a un sentimiento colectivo de identificación y de sentido en el trabajo, “sentido que ha sido destrozado durante siglos por la división técnica y la especialización que llamamos simplemente ‘cultura’”, dado que la canalización de esos comportamientos se sustenta en el ancestral problema de la adhesión de los empleados a los objetivos y orientaciones corporativos; es decir, “al desempeño económico sostenido” (p. 69).

Finalmente, Aktouf (2002:88) concluye que existe, en los hechos, restricciones donde se impone la relación antinómica de todo verdadero espíritu de comunidad en la organización empresarial, “de un lado con el sistema industrial dominante, en el que reinan la competencia, el individualismo, el «maximalismo», el orden impuesto, y de otro, con la contradicción secular inherente al trabajo industrial – «la tensión entre cooperación y conflicto», estudiada por Tripier (1986)”.

Por su parte, García (2005), sigue casi en la misma línea argumentativa que Aktouf en un ensayo sobre la aproximación conceptual

del término cultura organizacional. En su estudio sintetiza de manera global dos metáforas: la primera centra su análisis en el carácter instrumental del concepto de cultura organizacional al asimilarla a una variable (interna o externa) que puede ser utilizada de acuerdo a los intereses de la gerencia y, la segunda, (aparentemente no instrumental) que asimila el concepto de cultura al concepto de organización, resaltando el “carácter socialmente construida de ésta” (p. 169).

Sin embargo, Chan y Clegg, citados por García (2005) sostienen lo contrario, al afirmar que desde que el concepto de cultura aparece siempre tuvo una connotación instrumental, y señalan como origen el contexto del cultivo de la tierra que fue donde primero apareció el concepto de “cultura”, que significaba una acción que promovía el desarrollo y el mejoramiento de la cosecha. (p. 169).

Con esta argumentación, García (2005, p.170) sostiene que los conceptos de organización y cultura son equivalentes ya que organizar implica el establecimiento de un orden, a partir de procesos de instrucción, educación, aplicación de tecnologías sociales y conocimientos expertos, procesos a través de los cuales ciertos significados logran volverse hegemónicos y en esta medida tienen efectos materiales (comportamientos, rituales, procedimientos).

En ese contexto es evidente, como lo señalan Chan y Clegg, citados por García (2005), la presencia, en las organizaciones, de prácticas y discursos (muchos de estos legitimados por disciplinas científicas) productores de subjetividades, que responden al orden hegemónico del contexto en el que las organizaciones están inmersas (p. 172).

Reafirman, además, que las personas que emergen de dichas prácticas se pliegan al orden hegemónico, “en tanto naturalizan hábitos de comportamientos y concepciones de mundo que reproducen dicho orden”. Es decir, la significación de cultura desde sus orígenes siempre se ha referido al proceso a partir del cual, algunas prácticas causan efectos sobre los hábitos de comportamiento y de pensamiento de las personas, lo que ha provocado que su connotación sea siempre instrumental. Desde esa óptica, para analizar la cultura organizacional, habría que situarnos en el contexto donde las organizaciones están inmersas, pues la cultura no es solo un conjunto de creencias compartidas por un grupo de trabajadores sino, “un producto anclado en aparatos institucionales y que posee, por tanto, una materialidad específica”, según Castro, citado por García (2005).

Por tanto, desde nuestra perspectiva, el concepto de cultura organizacional, no es solo una mirada desde los aportes conceptuales tradicionales como un conjunto de símbolos, creencias y significados compartidos, sino que la cultura organizacional consiste en la predisposición de las personas a un cambio en el modo de pensar, sobre los propósitos individuales y los objetivos organizacionales, para actuar en ese mismo sentido, sin que ello signifique solo un conjunto de comportamientos instrumentales, sino una manera de convivir y relacionarnos con los demás para propósitos superiores.

2.3. Contrastes culturales en organizaciones públicas y privadas

Otro de los aspectos que han sido estudiados por los expertos es el contraste cultural entre las organizaciones del Estado, o sea públicas, y las del ámbito privado; es decir, las organizaciones con fines de lucro.

Rodríguez, F. (1993), por ejemplo, sostiene que la cultura es útil a las organizaciones pues les permite solucionar problemas básicos-pero sustantivos- como la propia identidad de la organización, su integración interna y por sectores, así como su adaptación y supervivencia, en determinado tiempo y espacio. La cultura posibilita, asimismo, “reducir la ansiedad que experimentan las personas cuando no saben cómo hacer las cosas o qué comportamiento adoptar en las distintas situaciones nuevas o inestables con las que se enfrentan” (p. 250).

En esencia, según Rodríguez (1993), las organizaciones perfilan sus pautas de acción desde su propia cultura, configurada a partir del grupo en que surge y constituida por actitudes, normas, roles, expectativas, valores, creencias y otros referentes significativos de conducta, donde los factores económicos y tecnológicos juegan un importante papel (p. 242).

Desde este orden de ideas, la única diferenciación entre las organizaciones empresariales o no empresariales, o desde las organizaciones del sector público o privado, estriba en la naturaleza que le es implícita. Las empresas tienen como propósito el lucro del negocio, en tanto las no empresas, el reconocimiento social. Allí están enmarcadas las diferentes características subyacentes tanto en organizaciones privadas como en las públicas. Pero, en el fondo, los conceptos de *sociabilidad humana* o de *relacionalidad* que postula Ramírez (2014) están presentes, tanto en organizaciones del sector público como en el privado. Solo que la *sociabilidad humana*, concepto expuesto en el ítem 2.1 del presente capítulo, es el resultado del complejo sistema de cada grupo social, sea de una organización pública, sea de un ente del sector privado.

Este conjunto de especificidades – que de hecho existen – entre las organizaciones públicas y privadas, marcan el tipo de cultura organizacional. Dente, citado por Rodríguez, F. (1993), ha investigado el tema y explica que “la cultura de la administración pública, se ha basado, durante largo tiempo, en el concepto de control-verificación” (p.251).

El autor citado ubica esta primera etapa – de la regulación – en la década del 60, situación que, en efecto, supuso una dependencia del aparato estatal a un conjunto de reglas, normas, directivas altamente formales, centradas dentro de procedimientos jurídico-administrativos, producidos exclusivamente para regular las actividades del Estado y, de paso, controlar las del sector privado. Pero, apunta, igualmente, que este tipo de controles “carece actualmente de valor, incluso interfiere el desarrollo de los servicios públicos que el Estado presta al ciudadano” (p. 251).

A partir de los años setenta, afirma Rodríguez (1993), se incorpora, junto al control, lo que después se conoció como la cultura de la programación, desde la que se intenta establecer un marco racional y temporal a las acciones que se emprenden. En la actualidad el sector público emplea la programación como un activo importante de gestión.

Sin embargo, a pesar del avance, respecto a la cultura tradicional, Rodríguez, F. (1993) ve algunos peligros en la cultura de la programación, de acuerdo a lo siguiente:

En primer lugar, asumir de un modo acrítico el mito racional con la única finalidad de minimizar y optimizar recursos, pues no siempre han funcionado los complejos mecanismos organizativos que exige este ideal de racionalización (...). En segundo lugar, aunque el enfoque de la programación asume un desarrollo sectorial, la cultura en la que se inspira tiende a establecer estándares rígidos que no facilitan su aplicación; es decir

pasamos del mito del control jurídico-administrativo al mito del estándar basado en el ideal racional (p. 251).

La década del 90 significó también la aparición de un tercer tipo de cultura organizativa que intenta una alternativa a las anteriores. Se trata, según apunta Rodríguez (1993), de la cultura de la revisión, sustentada en un más exhaustivo control contable. Pero, al inicio de la década del 2000 aparece lo que se ha denominado la cultura de la evaluación, y desde esta clave cultural, la administración pública evalúa su desempeño, analiza en qué medida responden a las necesidades reales y a los objetivos previstos y, propone el modo de intervención más adecuado, y la forma más satisfactoria para el usuario y más eficiente para la administración (p. 251).

El autor, ensaya algunas explicaciones a la aparición de la cultura de la evaluación en las organizaciones del sector público. En primer lugar, asegura, se debe al mayor grado de sensibilidad de los principales actores de la organización: autoridades y funcionarios. En segundo lugar, se debe a la fuerte presión social y al incremento de los niveles de exigencia en las instituciones del Estado (p. 252).

Sea como fuere, pende sobre las organizaciones públicas la imagen estereotipada de que aquéllas funcionan peor que las empresas, debido básicamente a la cultura funcionarial, expresada en una excesiva formalización de sus estructuras, rigidez en sus procedimientos, el carácter rutinario de sus actividades, descoordinación, ausencia en la articulación de sus políticas, por la ambigüedad y escaso conocimiento de las metas y por el desinterés que presta al personal (Rodríguez, F. 1993, p. 253).

Las investigaciones hechas por Rodríguez, F. (1993) lo llevan a sugerir una extrapolación a otras realidades diferentes a los casos por él

estudiados, resumidas del siguiente modo: a) En las organizaciones del Estado, la misión se define en la cúpula, que se sabe es política y, por tanto, cambiante. Es lógico, consecuentemente, que los miembros perciban la misión de la institución pública en forma más confusa; b) En las entidades públicas las metas son más ambiguas; por tanto, negociadas y deben satisfacer a un mayor número de actores. En ese sentido, los integrantes de dichas organizaciones advertirán las metas de un modo más conflictivo, menos claro y confuso; c) En las organizaciones del sector públicos, las metas se sustraen a programas electorales y, como tales, están contaminadas de ideales y aspiraciones, no siempre realizables” (p. 254).

Ampliando su análisis, Rodríguez (1993), concluye en un conjunto de matices específicos sobre la cultura, tanto en las organizaciones públicas como privadas, que se resumen a continuación: 1) Diferencias culturales significativas en ambos sectores. 2) Diferencias culturales entre los niveles organizacionales estratégicos, funcionales y operativos, que afectan tanto a públicas como privadas, aunque con mayor intensidad en las primeras y que afectan a los valores compartidos. 3) Valoraciones divergentes en ambos sectores y énfasis distinto en las motivaciones, propósitos y metas. Ejemplo: en las instituciones públicas prima el énfasis en el servicio que se presta. En las empresas privadas, las pérdidas y ganancias. 4) En el sector privado las metas, en la generalidad, son mejor conocidas, más realistas y se cumplen en mayor grado. 5) En el sector público los gestores están más familiarizados con las necesidades de sus clientes y preocupados por los recursos humanos. 6) El sector privado está más satisfecho con la cultura y considera que inciden en su trabajo y en el desarrollo profesional. (p. 255).

Desde nuestro análisis como investigador, observamos que este contraste de culturas en organizaciones públicas y privadas es muy notorio, dado la naturaleza de cada sector. Sin embargo, son los actores sociales, empleados y funcionarios, en el caso de las estatales, los que intentan poner en práctica patrones culturales que se observan en las organizaciones privadas, tratando de ponerse a tono con los indicadores de calidad y eficiencia de éstas. Durante la última década se viene experimentando un trasvase de las políticas y formas de potenciar la cultura desde las organizaciones empresariales hacia las entidades del Estado. Los gobiernos han adoptado para todo el sector público, similares prácticas sobre la cultura organizacional desde el sector privado. Ello se verifica desde el cumplimiento de metas y objetivos a través de la planificación estratégica, hasta el cumplimiento de planes operativos institucionales.

Sin embargo, en la rigurosidad del análisis y de la propia realidad, es necesario reconocer que los valores compartidos de una organización del Estado difieren sustantivamente de las organizaciones empresariales, precisamente por el propósito de una sobre la otra. Tampoco se pueden trasladar y menos aplicar, políticas o elementos de cultura de una organización a otra, dado que el componente filosófico, esto es, la visión y misión de cada organización son distintas.

2.4. Cultura organizacional universitaria

Argumentado el deslinde conceptual entre las organizaciones públicas y privadas, el interés de nuestra investigación será, por ende, la comprensión de la cultura organizacional por parte de sus actores sociales en una universidad estatal con similares características organizacionales que el

resto de entidades públicas, pero con singularidades propias de un ente cuyo propósito es la formación profesional del ser humano, en el plano científico, tecnológico y humanístico, así como la investigación científica, con orientación hacia la sociedad a través de la extensión universitaria y la proyección social.

En ese marco, Zierer (2013) precisa que por analogía a la expresión “*cultura organizacional*”, en la Sociología de las Organizaciones se designa con el término de “*cultura universitaria*”, o también “*cultura de la universidad*”, al conjunto de valores, modelos de conductas, procedimientos y formas (símbolos) que tienen vigencia en una universidad, caracterizando el actuar de la institución en el cumplimiento de sus fines. Conceptuada así la cultura universitaria, el autor agrega un conjunto de características que se expresan en la “calidad de la interacción de los tres estamentos de la institución: docentes, estudiantes y trabajadores no docentes” (p. 11).

De otro lado, el autor señala, de manera puntual, una analogía entre las características de la organización universitaria, con otras organizaciones no universitarias, y que se pueden verificar en: *a*) en el comportamiento de los integrantes de los tres estamentos, dentro y fuera del claustro; *b*) en la efectividad y eficacia del ordenamiento normativo de la institución; *c*) en el ejercicio de la autonomía universitaria con responsabilidad; *d*) en la producción científica de la institución; *e*) en la defensa y rescate de los valores; *f*) en la concepción que la institución tiene con respecto a su desarrollo; *g*) en la posición y actitud que la institución adopta frente a los problemas del país; *h*) en la imagen que la institución proyecta en cuanto a infraestructura física y organizativa, entre otros aspectos” (p. 11).

Para comprender la cultura dominante en una institución universitaria es necesario explorar los diferentes niveles de la organización, donde encontraremos lo que Zierer (2013) denomina *culturas sectoriales*; es decir, el desenvolvimiento de los actores en diferentes rubros o sectores de la Institución. Desde esa postura, el autor incluye las siguientes áreas para el análisis: “gobierno y administración”, el “desenvolvimiento académico”, “ética institucional”, “tradicón e imagen”, “administración de personal”, “proyección social y extensión universitaria”, etc. (p. 12).

Las *culturas sectoriales* de la universidad de las que analiza Zierer (2013), por un lado, pueden funcionar como variables dependientes de varios factores, y, por el otro, están entretrejidas; es decir, se influyen recíproca y mutuamente, dando lugar a una dinámica cuya resultante es precisamente lo que ha de entenderse por la “cultura” de una universidad.

En esa misma línea de pensamiento, Zierer (2013) es consciente que “Determinar en forma rigurosa la cultura reinante en una universidad, implica la realización de una evaluación integral, en base a un modelo adecuado, y de técnicas válidas y confiables”. Y, a continuación, expresa que “dado los fenómenos críticos que hoy se perciben en las universidades estatales, alcanzar una buena «cultura universitaria», en éstas es una tarea ardua” (pp. 12-13).

Tiene sentido entonces Zierer (2013) cuando, en ese orden de ideas, propone valorar y enfatizar en las “*culturas sectoriales*” universitarias, identificadas en una especie de tipologías, como las siguientes: Cultura de la **historicidad** versus cultura de la **ahistoricidad**, entendida como la participación del hombre en el desarrollo de la sociedad y proyectarse más

allá del tiempo presente (pp. 18-19); Cultura de la **socialización** versus cultura de la **desocialización**, vale decir, en tanto el ser humano avanza en el desarrollo de su socialización, hay cultura de la socialización (p.20).

Dentro de este tipo de *culturas sectoriales* se ubican también: Cultura del **individualismo**, generada por la cultura de la desocialización, a través de patrones de conducta y comportamientos individuales, (p. 21); Cultura de la **imprecisión**. Denominada “lógica difusa o lógica de la impresión” (Zadeh), citado por Zierer (2013), por basarse en una concepción polivalente y que tiene el valor de ayudarnos a comprender mejor los sistemas filosóficos e incluso religiones orientales (pp. 21-25); Cultura de la **integración** versus cultura de la **desintegración**, en referencia al crecimiento orgánico en la naturaleza, los procesos educativos, el aprendizaje, el desarrollo de amistades, la producción de obras artísticas, la administración, etc., que generan estructuras y cambios integrativos. Los cambios se deben también a fuerzas desintegradoras, como ocurre, por ejemplo, (...) en la conducta del hombre y en la sociedad (trastornos psíquicos, alcoholismo, rotura de la unidad familiar, corrupción, conflictos sociales, etc.), (pp. 25-26).

Zierer (2013), incluye, asimismo, en la tipología de *culturas sectoriales* a la Cultura de la **heteronomía** versus cultura de la **autonomía**. En la mayoría de estos procesos, se trata de “*funcionalizar*” al hombre en tal o cual sentido, lo que implica someterlo a diferentes sistemas de normas; es decir, su “cultura de la autonomía”, que le da libertad en sus determinaciones, solución de problemas, etc., la misma que va disminuyendo, mientras, que su “cultura de la heteronomía”, va creciendo, generándose en él indeterminaciones, inseguridades, ambivalencias,

desconfianza, etc., cuando tiene que afrontar los problemas de la realidad y su espacio y fuerza de decisión se reducen cada vez más (pp. 29-30).

De lo expuesto en este apartado queda establecido que la organización universitaria es muy compleja; por tanto, su cultura organizacional resulta también complicada, dada la presencia de un conjunto de subculturas atribuibles a la estructura del sistema universitario: docentes, estudiantes, personal administrativo e incluso egresados. Como organización universitaria dentro del Estado, aquella lleva implícita un tipo de cultura organizacional con las características generales del conjunto de entes del sistema universitario nacional. Es decir, una organización lenta en sus procesos, con déficit en infraestructura, laboratorios y en recursos humanos, no solo en capacitación, sino, fundamentalmente, en salarios, tanto en el nivel de docentes como en empleados.

Cada nivel universitario; o, en otras palabras, cada actor social involucrado en el sistema universitario, cuenta con sus propias características culturales que no se aprovechan para alcanzar propósitos más plausibles para dicho sistema, que empeora con el surgimiento de un fenómeno endogámico, muy enraizado en el sistema universitario del Estado, mucho más expandido y nocivo en los tres actores sociales: docentes, administrativos y estudiantes, en ese orden. La endogamia académica, (un juego de poderes al interior de las universidades, sean públicas o privadas), que, al derivar en pernicioso, origina un tipo de cultura universitaria débil que involucra a los actores clave de la universidad y, por tanto, todo ella se expresa en sus comportamientos, tanto individuales como organizacionales.

III. TRAYECTORIA METODOLÓGICA

3.1. Tipo de diseño de investigación

La presente investigación es de tipo cualitativa, fenomenológica clásica, orientada al estudio de los fenómenos que, sobre la cultura organizacional, comprenden las autoridades, funcionarios, administrativos, docentes y estudiantes de la Universidad Nacional de Trujillo, teniendo en cuenta su marco referencial y el interés por conocer cómo las personas experimentan e interpretan el mundo social que construyen en interacción. O, como bien lo afirma Martínez (2009, p.137): “La fenomenología es el estudio de los fenómenos *tal como son experimentados, vividos y percibidos* por el hombre”.

La metodología cualitativa, al tener como estrategia el conocer los hechos, los procesos, las estructuras y las personas en su totalidad y no a través de la medición de algunos de sus elementos, abarca una mayor comprensión de la complejidad humana y no se limita a los hechos observables sino a sus significados y sus particularidades culturales. (Bautista, 2011, p.19).

Anadón (2008), citado por Bautista (2011, p. 20) explica que “El enfoque cualitativo acude a teorías interpretativas porque ellas comparten el objetivo de dar la palabra a las diferentes voces, personas o grupos sociales, con el fin de llevarlas a ocupar el lugar que les corresponde en el seno de la sociedad”.

Desde la perspectiva de Hernández, Fernández y Baptista (2010), el enfoque cualitativo se selecciona cuando se busca comprender la perspectiva de los participantes (individuos o grupos pequeños de personas

a los que se investigará) acerca de los fenómenos que los rodean, profundizar en sus experiencias, perspectivas, opiniones y significados, es decir, la forma en que los participantes perciben subjetivamente su realidad (p. 364).

Para Husserl, el precursor de la teoría del método, citado por Martínez (2009, p.139), la fenomenología es la ciencia que trata de descubrir las “estructuras esenciales de la conciencia”; debido a ello, el fin de la fenomenología no es tanto describir un fenómeno singular sino descubrir en él la esencia (el *íeidos*) válida universalmente, y útil científicamente. Es decir:

“La esencia, aunque aparece solo en las intuiciones de los seres individuales, no se reduce a ellos, pues, en cierto modo, se encuentran fuera del tiempo y del espacio, es decir, no está ligada a las coordenadas espaciotemporales. Así, el investigador no se limita al estudio de casos, aunque parte de ellos, sino que su meta consiste en alcanzar los principios generales mediante la intuición de la esencia; su método no es, por tanto, **ideográfico**, pero tampoco **nomotético**; está entre los dos”. (p. 139).

El énfasis del método fenomenológico se encuentra en la interpretación de los significados del mundo y las acciones de los sujetos y no en el sistema social ni en las interrelaciones funcionales. El significado o sentido se desarrolla a través del diálogo y las interacciones, para lograr así una interpretación en términos sociales, dado que las acciones de las personas tienen una intencionalidad e influyen en los demás y viceversa. (Bautista (2011, p.109).

Desde nuestra perspectiva, este método potencia las miradas hacia los fenómenos complejos como son los actos comunicativos. El fenomenológico constituye una ruta no solo de interpretación acerca de la

significación de lo que piensan y hacen los grupos humanos sino de sus creencias y valoraciones acerca de ellos mismos y de lo que ocurre a su alrededor. A todo ello concurren las interrelaciones personales y, sobre todo, la comunicación como proceso entre los sujetos.

3.2. Procedimientos

3.2.1. Caracterización de los sujetos

La caracterización de los sujetos se realizó teniendo en cuenta la nomenclatura del Cuadro de Asignación de Personal (CAP) 2012 de la UNT, referido a los Órganos de Alta Dirección, de Apoyo y de Línea. En el caso de los docentes y estudiantes se toma en consideración el Estatuto Institucional de la UNT 2015, así como el Estatuto reformado 2017 e informes técnicos de Graduados UNT 2015 y alumnos matriculados 2017, de la Oficina de Registro Técnico de la UNT.

3.2.2. Unidad de estudio

Autoridades, funcionarios y administrativos de la UNT, de acuerdo a la nomenclatura del CAP 2012 y contrastado con el CAP vigente de la UNT, en el periodo de la presente investigación, tenemos: Órganos de Alta Dirección, Órganos de Apoyo y Órganos de Línea, en el marco de las definiciones y deberes contemplados en el Estatuto Institucional de la UNT.

Las autoridades y funcionarios, docentes y estudiantes de la Universidad Nacional de Trujillo, se rigen por los Principios, Fines y Funciones, recogidos en el Estatuto Institucional 2015 y 2017 que sintetizan el perfil para cada uno de los actores sociales de la UNT.

A. Perfil de Autoridad (Órgano de Alta Dirección): Al analizar las modalidades de autoridades, Zierer (2006), citando a su vez a Landwehrmann, plantea una tipología y destaca los siguientes conceptos de autoridad:

“a) La *Autoridad originaria*: que se origina en la persona que la posee, y, en consecuencia, no puede privarse a la persona de ella. (...), b) La *Autoridad Derivativa*: se constituye a partir del reconocimiento formal, de la influencia del titular, efectuado por el representante legal del organismo correspondiente” (51-52).

B. Perfil de funcionario (Órganos Gerenciales):

De acuerdo al Art. 4° de la Ley 28175, Ley Marco del Empleo Público: “El Funcionario público es el que desarrolla funciones de preeminencia política, reconocida por norma expresa, que representan al Estado o a un sector de la población, desarrollan políticas del Estado y/o dirigen organismos o entidades públicas”. Los servidores públicos se clasifican en:

- a) ***Directivo Superior***: el que desarrolla funciones administrativas relativas a la dirección de un órgano, programa o proyecto;
- b) ***El Ejecutivo***: el que desarrolla funciones administrativas, entiéndase por ellas al ejercicio de autoridad; y,
- c) ***Especialista***: el que desempeña labores de ejecución de servicios públicos. No ejerce labor administrativa, y,
- d) ***De apoyo***: el que desarrolla labores de complemento.

C. Perfil del administrativo (Órgano de Apoyo y también Órgano de Línea):

Son los que desarrollan labores auxiliares de apoyo o de complemento.

D. Docentes y estudiantes: de acuerdo al Estatuto Institucional de la UNT, y teniendo en cuenta las Facultades (unidades académicas) de Ciencias y de Humanidades con mayor número de alumnos, de acuerdo al Informe estadístico 2015 de la UNT, el perfil de estos actores sociales es el siguiente:

a. Perfil del docente (Principal, Asociado o Auxiliar):

De acuerdo al Estatuto Institucional de la UNT: “Son docentes de la Universidad los que realizan funciones de enseñanza, investigación y proyección social, capacitación permanente, producción intelectual y de bienes, promoción de la cultura y el arte, prestación de servicios y otras de acuerdo con los principios y fines de la Universidad”.

b. Perfil del estudiante:

El Art. 251° del Estatuto de la UNT, prescribe que: “Son estudiantes de pregrado, postgrado, segunda especialidad y educación continua de la Universidad, los que han aprobado el proceso de admisión a la Universidad, alcanzado vacante y estén matriculados en ella, de conformidad con lo que estipula el reglamento del proceso de Admisión”.

3.3. Muestra intencional

3.3.1. Tipo de muestra

Muestra seleccionada tipo clave, con la cual se pudo caracterizar el perfil de los actores sociales de la Universidad Nacional de Trujillo:

a) Autoridad:

- 01 Autoridad de Alta Dirección.

b) Funcionarios:

- 01 Funcionario de Órganos de Apoyo.
- 01 Funcionario de Órganos de Línea.

c) Administrativos:

- 01 Administrativo de Alta Dirección.
- 01 Administrativo de Órganos de Apoyo.
- 01 Administrativo de Órganos de Línea.

d) Docentes:

- 01 Docente de la Facultad de Medicina.
- 01 Docente de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas.
- 01 Docente de la Facultad de Ingeniería.
- 01 Docente de la Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación.

e) Estudiantes:

- 01 Estudiante de la Facultad de Medicina.
- 01 Estudiante de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas.
- 01 Estudiante de la Facultad de Ingeniería
- 01 Estudiante de la Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación.

Tabla N° 1. Distribución de los informantes tipo clave

<i>Niveles según perfiles de CAP 2012-2017- UNT</i>	<i>Informantes Tipo Clave</i>				
	<i>Autoridad</i>	<i>Funcionarios</i>	<i>Personal Administrat.</i>	<i>Docentes</i>	<i>Estudiantes</i>
Alta Dirección	1		1		
Órgano de Línea		1	1		
Órgano de Apoyo		1	1		
Docentes/Estudiantes					
- Facultad de Medicina				1	1
- Facultad de Derecho y CC. PP.				1	1
- Facultad de Ingeniería				1	1
- Facultad de Educación y CC.C.				1	1
Subtotal	1	2	3	4	4
				TOTAL	14

Fuente: elaboración propia, basado en Rosales E. (2012)

3.4. Técnicas cualitativas fenomenológicas

3.4.1. Entrevista semidirigida

En la recolección de datos se realizó la técnica de la entrevista, para lo cual se elaboró una guía con preguntas abiertas semiestructuradas, dirigidas a autoridades, funcionarios y personal de Alta Dirección, Órganos de Apoyo, Órganos de Línea, docentes y estudiantes, con el objetivo de recoger sus percepciones sobre la comprensión que tienen de la cultura organizacional de la Universidad Nacional de Trujillo. La información fue recogida mediante grabación en audio y video que permitieron observar y analizar los hechos de las entrevistas repetidas veces al momento de transcribir, los discursos expresivos de cada actor social, quienes autorizaron el registro audiovisual para el diálogo del conjunto de preguntas del cuestionario.

Previamente, y con la debida anticipación, cada actor social de la muestra de investigación, fue contactada por teléfono o de manera personal y, las grabaciones, se realizaron en la Ciudad Universitaria y en la sede central de la UNT (centro de la ciudad), en horas de trabajo, (entre 8.00 a.m. y 12.00 pm), en sus propias oficinas, en el caso de las autoridades, funcionarios y personal administrativo y, en sus cubiles en el caso de los docentes. Con estudiantes se grabó en los patios de sus Escuelas profesionales.

3.4.2. Análisis documental

Se emplearon fichas textuales para analizar las diversas fuentes bibliográficas, tanto de textos científicos, así como de revistas especializadas, y documentos de gestión, en físico y virtuales de bancos bibliográficos indizados y de alta confianza académica.

3.4.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Figura N° 1. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
Entrevista: entendida como constructos comunicativos en el marco de la investigación cualitativa, con informadores tipo clave.	Guía de entrevista semiestructurada
Análisis documental: conjunto de procedimientos interpretativos y de técnicas de refutación de mensajes o textos.	Fichas textuales y de resumen.

Fuente: elaboración propia.

3.5. Etapas del estudio

La investigación desarrollada en la Universidad Nacional de Trujillo comprendió un conjunto de fases que permitieron no solo identificar

adecuadamente la realidad problemática sino también elaborar estrategias, desde la fase inicial hasta la elaboración del informe final. Estas etapas son las siguientes:

E. Fase exploratoria/de reflexión:

- a) Identificación del problema
- b) Cuestiones de investigación
- c) Revisión documental
- d) Perspectiva teórica

F. Fase de planificación:

- a) Selección del escenario de investigación
- b) Selección de la estrategia de investigación
- c) Redefinición del problema y cuestiones de investigación

G. Fase de entrada del escenario:

- a) Negociación del acceso a fuentes de información
- b) Selección de los participantes
- c) Papel del investigador
- d) Muestreo intencional

H. Fase de recogida y de análisis de la información:

- a) Estrategias de recogida de información
- b) Técnicas de análisis de la información
- c) Rigor del análisis.

I. Fase de retirada del escenario:

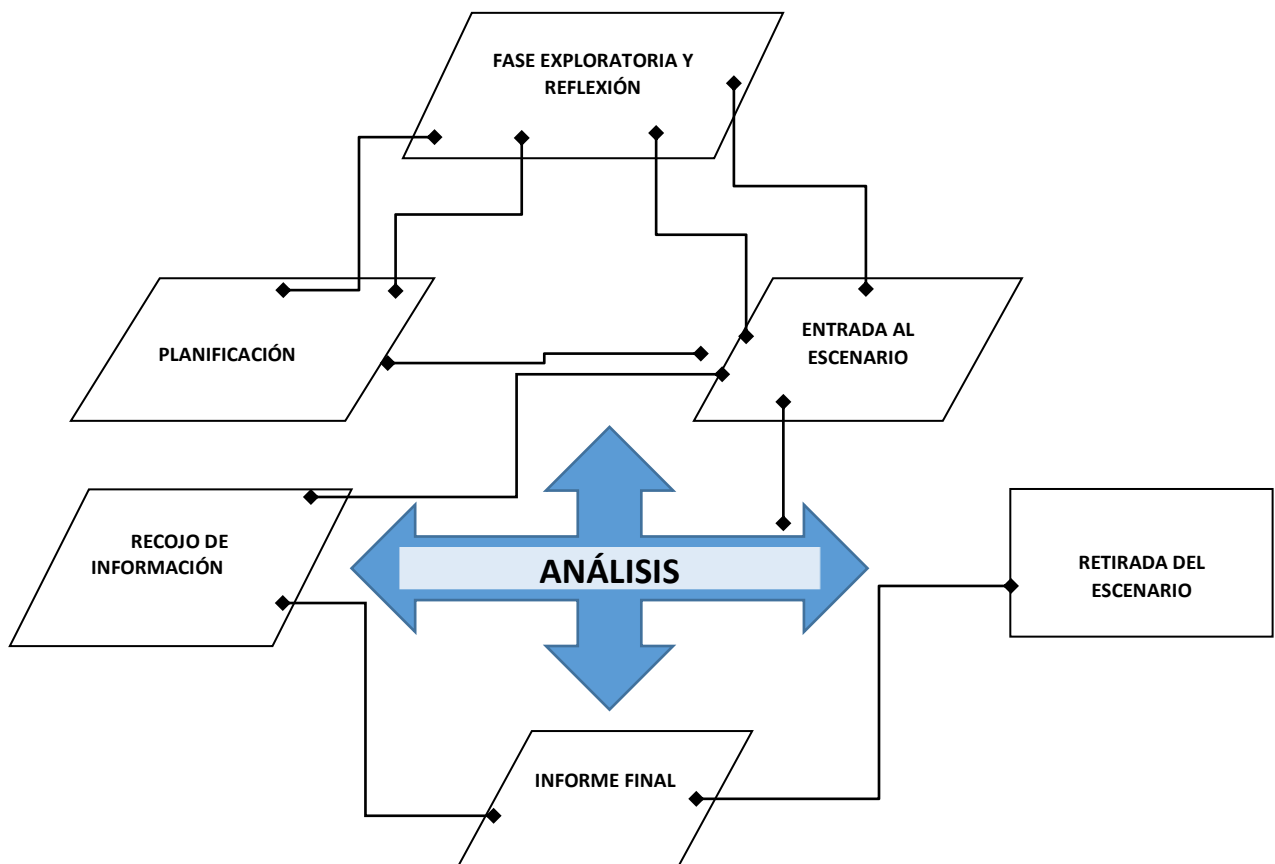
- a) Finalización de la recogida de información
- b) Negociación de la retirada
- c) Análisis intensivo de la información

J. Fase de la elaboración del informe:

- a) Tipo de informe de acuerdo a la metodología cualitativa, con enfoque fenomenológico y a las normas de la institución universitaria patrocinadora.

K. Mapeamiento:

Figura N° 2. Mapeamiento de fases de investigación



FUENTE: elaborada por el autor

3.5.1. Cuestiones éticas y rigor científico

Streubert, citado por Mayán (2001) sostiene que la obligación ética es describir y reportar de la manera más auténtica posible la experiencia que se desenvuelve aún si es contraria a los propósitos del investigado.

Por su parte, Mayán (2001, p. 33), afirma que “(...) los investigadores deben considerar todos los beneficios y riesgos que los participantes pueden experimentar durante el proceso de recojo de datos (...) y también mostrar un plan claro para obtener consentimiento de los entrevistados”.

Estos pasos sugeridos por Streubert y por Mayán se tuvieron en cuenta en nuestra investigación, al momento de desplegar las fases del mapeamiento de actividades.

Del mismo modo, el rigor científico de la presente investigación se sustenta en una serie de criterios sobre los principales autores de la materia, sistematizados por Hernández, Fernández y Baptista (2010), con la finalidad de intentar un paralelo con la confiabilidad, validez y objetividad cuantitativa. Estas se pueden describir de la siguiente manera:

Dependencia: Es una especie de “*confiabilidad cualitativa*” y, citando a Guba y Lincoln, Hernández (2010) explica que también se la denomina *consistencia lógica*. (p. 473). Coleman y Unrao, citado también por Hernández (2010), recomiendan lo siguiente para alcanzar la “dependencia”:

- Evitar que nuestras creencias y opiniones afecten la coherencia y sistematización de la interpretación de los datos.
- No establecer conclusiones antes de que los datos sean analizados.
- Considerar todos los datos.

La dependencia se demuestra (o al menos se aporta evidencia a su favor) cuando el investigador:

- a) Proporciona detalles específicos sobre la perspectiva teórica del investigador y el diseño utilizado.
- b) Explica con claridad los criterios de selección de los participantes y las herramientas para recoger los datos.
- c) Ofrece descripciones de los papeles que desempeñaron los investigadores en el campo y los métodos de análisis empleados (procedimientos de codificación, desarrollo de categorías e hipótesis)
- d) Especifica el contexto de la recolección y cómo se incorporó en el análisis.
- e) Documenta lo que hizo para minimizar la influencia de sus concepciones y sesgos.
- f) Prueba que la recolección fue llevada a cabo con cuidado y coherencia. (p. 473).

Credibilidad: se refiere a, si el investigador ha captado el significado completo y profundo de las experiencias de los participantes, especialmente de aquéllas vinculadas con el planteamiento del problema.

Franklin y Ballau, citados por Hernández, Fernández y Baptista (2010), consideran que la credibilidad se logra mediante:

- a) Corroboración estructural: proceso mediante el cual varias partes de los datos (categorías, por ejemplo) se “soportan conceptualmente” entre sí (mutuamente). Implica reunir los

datos e información emergente para establecer conexiones o vínculos que eventualmente crean un “todo” cuyo soporte son las propias piezas de evidencia que la conforman.

- b) Adecuación referencial: un estudio la posee cuando nos proporciona cierta habilidad para visualizar características que se refieren a los datos y que no hemos notado nosotros mismos.

Transferencia (aplicación de resultados): se refiere a que el usuario de la investigación (el lector del estudio) determine el grado de similitud entre el contexto del estudio y otros contextos.

Confirmación: este criterio está vinculado a la credibilidad y se refiere a demostrar que hemos minimizado los sesgos o tendencias del investigador, según Guba y Lincoln, citados por Hernández, Fernández y Baptista (2010, pp. 475-478).

3.5.2. Técnicas e Instrumentos de procesamiento y análisis

Como un componente de la rigurosidad científica y de acuerdo a lo sustentado, en ese motivo se ha empleado el método de la triangulación para el cruce de la información sistematizada en unidades de significados, convergencias y divergencias por cada actor social y por cada fuente o nivel consultado.

De las tres formas de triangulación existentes en la bibliografía revisada, se ha empleado la de Triangulación de Datos, que utiliza información de entrevistas, diarios, relatos, páginas web, etc., desarrollados por Flemming, Happ y DeVito *et al.*, citados por Palacios-Ceña y Corral Liria (2010, p.70).

3.5.3. Diseño del análisis de los datos

La información recogida en las entrevistas se ha estructurado de acuerdo a un cuadro inicial de precategorias de análisis que estuvo dividida en tres campos: A) *Caracterizaciones*, B) *Sentidos de la cultura organizacional* y C) *Expresiones de la cultura universitaria*.

Cada campo, a su vez, incluyó subcategorías expresadas en: *Caracterizaciones*, donde figuran Sistemas organizacionales (C1), Representaciones (C2), Gestión (C3), Subjetividad e informalidad organizacional (C4) y Organizaciones universitarias (C5). En *Sentidos de la cultura*, se incorporan las siguientes subcategorías: Valores (S1), Antivalores (S2), Dimensiones (S3), Metáforas y simbolismos (S4) y Actuaciones (S5). En *Expresiones de la cultura universitaria* fueron diseñadas las subcategorías: Principios (E1), Fines (E2), Funciones (E3), Deberes (E4) y Derechos (E5). Anexo N° 01 (p. 176).

La descripción de cada precatgoría fue útil para la elaboración de la guía de entrevista semiestructurada con un total de 26 preguntas abiertas, que se puede observar en el anexo N° 02 (p. 177).

3.5.3.1. Precategorías: especificación y descripción.

Las especificaciones y descripciones de precategorias con la nueva codificación se incluyen en la Figura N° 3:

Figura N° 3. Precategorías, códigos y descripciones que la integran

<i>Precategorías</i>	<i>Descripción</i>
Sistemas organizacionales (SO) <i>Mirada de conjunto de las organizaciones y sus entornos.</i>	A través de esta subcategoría se analizaron creencias sobre la vigencia de la UNT a pesar de su larga historia.
	Los actores sociales relacionaron lo que ocurre en el mundo y el impacto de la incertidumbre y ambigüedad en la universidad.
Representaciones Culturales (RC) <i>Se refieren a parte de las características no observables de la cultura en las organizaciones.</i>	Las respuestas de los entrevistados constituyen representaciones culturales en forma de sentires sobre las conductas, formas verbales y no verbales (lenguajes) e interrelaciones entre sí.
	Un segundo aspecto fueron las consultas hechas a los actores sociales sobre la comprensión de las formas en que se toman las decisiones, solucionan los conflictos y cómo se informan en UNT.
Gestión (GE) <i>Forma de conducir recursos Materiales y humanos.</i>	Esta primera precategoría buscaba conocer la comprensión sobre la aplicación de la normatividad institucional vigente.
Subjetividad e informalidad (SI) <i>Otra forma de características no observables de la cultura.</i>	El interés se centró en la percepción del nivel de desarrollo y modernidad de la UNT, próximo al Bicentenario de su fundación
	Los entrevistados calificaron las actuaciones respecto a dos aspectos centrales de la cultura subyacente: subjetividad e informalidad.
Organizaciones universitarias (OU) <i>Instituciones dedicadas a la formación de profesionales, investigación y proyección.</i>	En esta precategoría se buscó obtener percepciones acerca de la correspondencia entre lo que dicen y hacen los actores sociales.
	Los entrevistados respondieron aquí las razones por las que la universidad trabaja en la forma como lo hace.
Valores (VA) <i>Ideales de conductas que aspiramos como personas y que usualmente impactan en nuestros actos. Fischman (2012:50)</i>	Recoge la comprensión de los actores sociales de la universidad sobre la relación entre la cultura de la UNT y la concepción que tiene la institución sobre su propio desarrollo.
	Declaraciones sobre cómo entienden los valores de la UNT.
Antivalores (AN) <i>Entendidos como debilitamiento de valores morales que representan a</i>	En esta segunda precategoría se buscó conocer si los actores sociales conocían, percibían o comprendían si los valores fundacionales de la UNT (con los cuales nació) se practicaban o eran reconocidos actualmente en la institución.
	Las declaraciones se centraron en el comportamiento de antivalores o pseudovalores que se perciben en la institución universitaria,

<i>la sociedad. Zierer,(2004:89)</i>	
Dimensiones (DI)	Conocer la preocupación de UNT sobre trabajo creativo institucional.
<i>Clasificación de Christian Scholz sobre la tipología de la cultura organizacional. De las 3 dimensiones en esta pre-categoría, se aborda la dimensión interna. Hodge, Anthony y Gales (2003:279)</i>	Respuestas sobre el cumplimiento institucional en torno a la motivación académica y laboral en la UNT. Percepciones sobre el valor de la justicia en lo académico, laboral y de servicios. Respuestas sobre expresiones del concepto de integridad en los diversos actores sociales de la universidad.
Metáforas y simbolismos (MS) <i>Objetos que transmiten valores y creencias.</i>	Busca conocer cómo se expresa el estilo de dirección en UNT. A través de esta pre-categoría se obtuvo como respuestas la percepciones sobre los tangibles físicos de la UNT como infraestructura y estilo arquitectónico
Actuaciones (AC) <i>Artefactos de algunos supuestos compartidos en la organización.</i>	Explicaciones sobre las disputas siempre hegemónicas de los significados de UNT por parte de los diversos grupos sociales. Respuestas sobre los diversos aspectos institucionales que los grupos sociales deben disputarse siempre en la universidad.
Principios (PR) <i>Entendidos como valores rectores y de concepción general para la organización.</i>	Pre-categoría que buscaba conocer los valores organizacionales más generales que deben guiar a la universidad, desde una mirada de cada actor social.
Fines (FI) <i>Propósitos más específicos dentro de la filosofía organizacional.</i>	En este caso las respuestas giran por el conocimiento de los propósitos específicos que debería tener la UNT.
Funciones (FU) <i>Quehaceres específicos de las organizaciones. En instituciones universitarias es la formación, investigación y extensión.</i>	Aun cuando la mayoría de actores sociales conocía a que se dedica la universidad, la pre-categoría buscaba respuestas propias sobre estos quehaceres institucionales en las áreas de la formación profesional, investigación, extensión y proyección social.
Deberes (DE) <i>Se expresa en el valor de la Responsabilidad.</i>	Respuestas sobre las responsabilidades de cada actor social como integrante de la universidad.
Derechos (DER) <i>Conjunto de normas expresadas en las conductas externas y que regulan relaciones interpersonales.</i>	Respuestas sobre las conductas de los actores sociales y lo que esperan de la propia universidad y de su entorno.

Fuente: elaboración propia, con esquema adaptado de Rosales (2012) y codificación en base a la propuesta de Fernández, Hernández y Baptista (2010, p. 456-457).

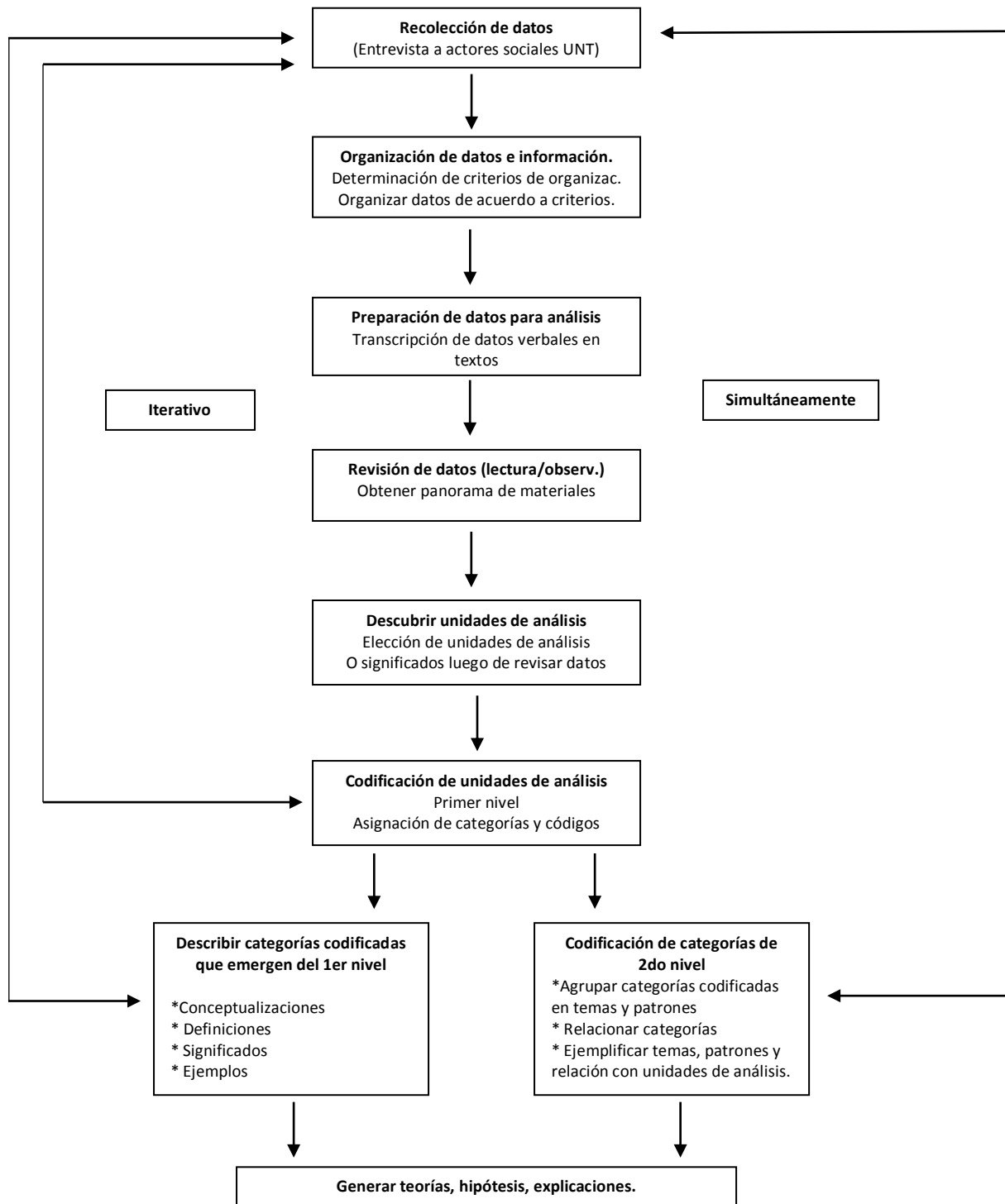
El análisis de los datos cualitativos de nuestra investigación tuvo el siguiente itinerario:

- a) Recolección de datos
- b) Organización de los datos e información
- c) Preparación de los datos para el análisis correspondiente
- d) Revisión de los datos
- e) Descubrimiento de las unidades de análisis, y
- f) Codificación de unidades de análisis, en un primer nivel.

Luego se describen las categorías codificadas en el primer nivel y la codificación de categorías en un segundo nivel.

La última fase fue la generación de teorías, hipótesis y explicaciones. Figura N° 4:

Figura N° 4. Itinerario del análisis fundamentado en los datos cualitativos



Fuente: Adaptado por el autor, tomando como referencia a Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 445)

IV. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En relación al objetivo específico: Categorizar y analizar la cultura organizacional de la Universidad Nacional de Trujillo, desde las caracterizaciones, sentidos y expresiones de autoridades, funcionarios, docentes, trabajadores administrativos y estudiantes.

4.1. Conformación de la cultura organizacional de la UNT, desde su normativa

A lo largo de la historia, la Universidad Nacional de Trujillo, fundada el 10 de mayo de 1824, ha intentado expresar sus políticas y directrices para cumplimiento de todos los actores sociales dentro de su normatividad institucional. Esta es una de las formas de interaccionalidad dentro y fuera de la organización universitaria. Sin embargo, existen otros elementos tangibles y no tangibles que han ido moldeando la cultura organizacional a lo largo de los 191 años de vida; por ejemplo, sus líderes institucionales y dirigentes estudiantiles, además de sus históricos locales y ambientes físicos.

El Reglamento universitario de abril del año 1943, por ejemplo, puesto en vigencia en una época conocida como la de los “dictadores venales y los pactos secretos”, en alusión al drama político y social en que vivía nuestra Nación, situación en la que la universidad pública y, particularmente, la Universidad Nacional de Trujillo, no podía estar al margen de esta influencia nacional.

En dicho Reglamento existen por ejemplo artículos que interpretados constituyen valoraciones importantes que se han ido perdiendo con el transcurrir del tiempo. El Art. 8° dice: “No podrán pertenecer al personal

directivo de la Universidad, los consanguíneos dentro del cuarto grado, ni los afines dentro del segundo grado. (Art. 410 L.O. de E.)”. El Art. 9° expresa: “Nadie podrá ejercer más de un cargo directivo ni administrativo en la Universidad. (Art. 411 L.O. de E.)” (p.5).

Las obligaciones de los catedráticos durante este periodo se pueden analizar en el capítulo V del citado documento, a partir del Art. 108° hasta el 115° (pp. 35-36) que en resumen establecen no solo los deberes sino también los derechos de los docentes, entonces, solo de los niveles Principales y Auxiliares. Las obligaciones de los empleados de la universidad se especifican en el capítulo IX desde el Art. 145° hasta el Art. 194°, donde se señala, fundamentalmente, el trabajo puntual de cada empleado en las diversas áreas administrativas de la gestión universitaria de la época (pp. 43-59). En el capítulo XIII se desarrollan los derechos y obligaciones de los estudiantes que se especifican desde el Art. 318° hasta el Art. 338°, incluyendo una sección especial de recompensas y sanciones, especialmente relacionados a la exoneración de pagos de derechos y de exámenes en el siguiente año o las expulsiones, luego de las sanciones disciplinarias (pp. 83-86).

Finalmente, el componente simbólico se desarrolla en el capítulo XXVI, en los artículos 641° al 645°, relacionados a las insignias de los graduados en la Universidad, así como los colores institucionales por Facultades, y otros elementos gráficos que tienen su origen desde el 12 de octubre de 1831, cuando la Universidad Nacional de Trujillo fuera instalada oficialmente.

Ya en la década de los noventa, la reforma estatutaria de la Universidad la conduce a adoptar una nueva visión, acorde con los tiempos y también con la Ley universitaria N° 23733. El Estatuto que elabora la Asamblea Estatutaria el año 1994 es aprobada por la Asamblea Universitaria recién el año 1997, tres años después. El nuevo Estatuto contiene 457 artículos, 31 disposiciones transitorias y 8 disposiciones finales.

Los capítulos uno, dos, tres y cuatro contienen, fundamentalmente, la filosofía institucional, a través de los principios, fines y la autonomía universitaria. El Art. 7° establece que la Universidad ejecuta sus funciones dentro del marco de los Derechos Humanos y se rige por los siguientes principios:

- a) Reconocimiento de la primacía del ser humano como actor y protagonista de la historia, b) Creación del conocimiento filosófico, científico-tecnológico y artístico, dirigido a la formación plena del hombre y al desarrollo integral de la sociedad; c) Averiguación de la verdad, la afirmación de los valores, defensa de los derechos humanos y el servicio a la comunidad, d) Pluralismo, libertad de pensamiento, de crítica, de expresión y de cátedra, con respeto a los valores humanos, a los principios constitucionales y a los fines de la Universidad, e) Rechazo a toda forma de violencia, intransigencia, exclusión, dependencia y dominación, f) Práctica de una auténtica libertad académica, económica, normativa y administrativa, g) Respeto a la democracia interna y el principio de autoridad y h) Ejercicio de la administración en función al quehacer académico” (pp. 1-2).

El Estatuto de 1997 fue un documento moderno donde se expresa mucho mejor la compleja organización académica, las funciones de la Universidad, desde la enseñanza hasta la proyección social y también la organización administrativa, que a estas alturas también se ha enmarañado en una estructura estatal propia de un ambiente económico, social y político, igualmente complejo y convulso. Se delinean también los deberes y

derechos de dos de los actores importantes de la universidad: docentes y estudiantes. En el caso de los docentes se reservan los Capítulos seis, siete y ocho, a través de los deberes, obligaciones, derechos, incompatibilidades y sanciones, desde el Art. 261° hasta el Art. 326° (pp.49-55).

En el caso de los estudiantes se establecen, igualmente, deberes y derechos en los Arts. 321° hasta el Art. 347°. Y, para el personal administrativo hay una sección especial a partir del Art. 348° hasta el Art. 369° (pp. 63-65).

El año 2002 el Estatuto de la Universidad Nacional de Trujillo es reformado en 17 artículos, especialmente en temas referidos a la estructura de la institución en las diversas unidades. El año 2004 se incorpora una disposición transitoria cuando la Universidad estuvo dirigida por una Comisión de Orden y Gestión, luego de la gran crisis en que se sumergió la organización. Ese mismo año se reformaron también los artículos 444° y 446°, referidos al sistema electoral de entonces.

Una nueva reforma estatutaria de la universidad, con la Ley N° 23733 aún en vigencia, se realizó en agosto del año 2010. En esencia varió la estructura de los órganos de gestión que a través del Capítulo III se especifica y sustenta la incorporación de cuatro grandes gerencias, equivalente al cargo de un vicerrectorado. Estas gerencias fueron: Recursos, Planificación y Desarrollo, Investigación Científica, Proyección Social y Extensión Universitaria y, de Relaciones Internacionales (p.23). Este nuevo diseño organizacional originó un reacomodo estructural en las oficinas de apoyo, como Dirección de Tesorería, Contabilidad, Abastecimiento, Bienestar Universitario, Impresiones y Publicaciones, Sistemas e

Informática, Editorial Universitaria y el Centro Cultural Universitario (p.28). En total esta nueva versión estatutaria contiene 440 artículos, ocho disposiciones transitorias y diez disposiciones finales.

El 9 de julio del año 2014 fue dictada la nueva Ley Universitaria N° 30220 que reemplaza a la Ley 23733. La Universidad Nacional de Trujillo inició así un periodo de adecuación a la nueva normatividad nacional y, la Asamblea Estatutaria, en cumplimiento de su mandato y luego de 190 años desde la fundación de la Universidad y a 30 años de vigencia de la Ley Universitaria N° 23733, “motivado por el legado histórico de sus fundadores y de todos los hombres y mujeres que han continuado su obra por el camino de la excelencia”, aprobó el nuevo ordenamiento estatutario institucional el 24 de setiembre del 2015. Este nuevo Estatuto aprobó 429 artículos, trece capítulos, ocho disposiciones complementarias y trece disposiciones transitorias.

Sin embargo, con una nueva gestión rectoral en la UNT, dicho estatuto otra vez fue modificado el 11 de diciembre del 2017. Habían transcurrido apenas 2 años y tres meses del estatuto inmediato anterior. Este último documento de gestión institucional contiene 17 títulos, 67 capítulos y 345 artículos, 9 disposiciones complementarias, 6 disposiciones transitorias y 2 disposiciones finales.

Las disposiciones generales; esto es, los Principios, Fines y Funciones no cambian en forma sustantiva (p. 1). Casi todo el Título del Gobierno de la universidad recoge en lo fundamental lo prescrito por la Ley Universitaria 30220 y, es en el Título V de la Gestión universitaria que desaparece de la estructura funcional y operativa las gerencias para dar paso a direcciones y

oficinas de apoyo, unidades de menor rango jerárquico, conforme venía funcionando la UNT antes del año 2010.

4.2. La cultura de la Universidad desde el desarrollo institucional y la visión estratégica

En sesión de Consejo Universitario del 2 de enero del año 2013 se aprobó la Resolución Rectoral N° 2007-2012/UNT, que a su vez sancionó el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional de la Universidad Nacional de Trujillo 2012-2024, denominado, también, Plan Bicentenario UNT 2024. Estos documentos fueron ratificados en la Asamblea Universitaria del 23 de abril del 2013.

El capítulo I está dedicado al marco histórico-legal, así como a los principios y fines de la Universidad. El capítulo II es un análisis estratégico de las principales mega tendencias generales y educativas del siglo XXI, así como las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la Universidad. El capítulo III constituye una prospectiva estratégica en la Universidad Nacional de Trujillo. El capítulo IV es, en sí, el Plan Estratégico de desarrollo institucional, para un horizonte desde el 2012 hasta el 2024. Se incorpora, en este apartado, la visión, misión y las políticas de calidad, los valores institucionales, ejes estratégicos, factores críticos de éxito, políticas estratégicas institucionales, objetivos estratégicos, indicadores y estrategias e iniciativas. El capítulo V es una síntesis de gran parte del plan a través de un mapa de macro procesos de la universidad. En la introducción del citado documento se expresa:

“(…) El Plan Bicentenario que presentamos a la comunidad universitaria, constituye un esfuerzo sin precedentes, tanto por su modernísima y actualizada concepción técnica, cuanto por su claridad y simpleza en la

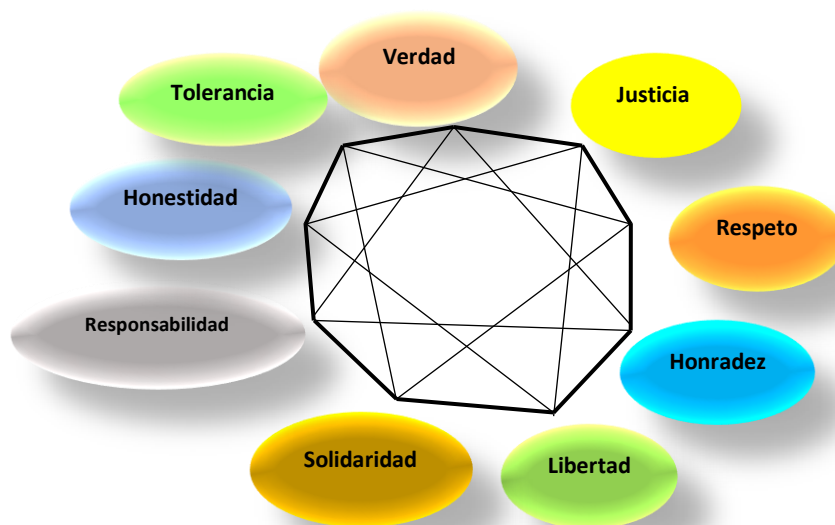
formulación de los grandes ejes estratégicos y su articulación con todos los niveles y espacios de la vida institucional, bajo una concepción holística e integradora. (...) Es decir, por primera vez en la historia de nuestra universidad se han desechado los formatos burocráticos, verticales e inconsultos que antes regían los destinos de nuestra casa de estudios y se apuesta por la alternativa de la transparencia y la participación democrática, con proyecciones mediano y largo alcance, visualizando los futuros escenarios que nos aguardan, y estar preparados para afrontarlos exitosamente. (...)" (pp. 09-10).

Sin embargo, en el diagnóstico estratégico de dicho plan, especialmente en el estudio de las mega tendencias educativas y universitarias, así como en el análisis FODA, (pp. 23-33) no se aborda, como parte de la problemática y sus proyecciones, el tema de la cultura en la organización. Se la obvia, en el supuesto que el diagnóstico de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, es suficiente. La metodología para la elaboración del Plan Bicentenario al 2024 fue la "generación de escenarios prospectivos (método Grumbach), basado en la Escuela probabilística" (p. 37) y a partir de allí se ha listado diez eventos prospectivos (p. 39), en una de las cuales, denominada: **La universidad peruana viene adoptando buenas prácticas basadas en la ética y la responsabilidad**, se especifica, como evento prospectivo, que "La Universidad Nacional de Trujillo ha implementado una cultura basada en la práctica de valores institucionales por toda la comunidad universitaria, así como la práctica de la responsabilidad social en todas sus carreras profesionales (...)" (p.41).

No se explicita, pero, desde los valores institucionales oficializados (Figura N° 5) y desde los ejes estratégicos institucionales (Figura N° 6), conformados por: a) Ejes misionales: (I.-Formación integral; II.-.

Investigación, innovación y desarrollo sostenible, III.- Extensión, proyección y responsabilidad social); b) Ejes de gestión institucional: IV.- Dirección estratégica; V.- Calidad y pertinencia); y c) Ejes de apoyo institucional: VI.- Bienestar, recursos y capacidades y VII.- Internacionalización), se pueden advertir los elementos que fueron alimentando la conformación de la cultura organizacional en la Universidad Nacional de Trujillo, desde inicios de la República y que son más evidentes ahora en la contemporaneidad, con el crecimiento paulatino de la población docente, administrativa y de estudiantes, tanto a nivel de pre como posgrado. Estamos, pues, frente a una organización universitaria compleja, no solo en su estructura, sino en su modelo de gestión.

Figura N° 5. Valores institucionales de la UNT



Fuente: tomado como referencia del documento Plan Bicentenario UNT 2012-2024 (p.45)

Figura N° 6. Ejes estratégicos institucionales de la UNT



Fuente: tomado como referencia del documento Plan Bicentenario UNT 2012-2024 (p. 45)

4.3. Análisis descriptivo de las unidades de significados por categorías, temas y actores sociales

A continuación, presentamos las unidades de análisis sistematizadas de acuerdo al itinerario explicado en la figura N° 4 del presente informe. En primer lugar, se determinaron los criterios de organización, se transcribieron los datos verbales y se obtuvo un panorama general del material. Acto seguido se descubrieron las unidades de análisis y se codificaron teniendo en cuenta la información de la figura N° 3.

Lo que sigue corresponde a un primer nivel de análisis, desde la asignación de categorías y códigos de subtemas y temas a partir de la información recogida previamente en convergencias y divergencias por cada categoría y por cada uno de los actores sociales involucrados en la presente investigación.

Es decir, previamente, se sistematizó la información de las entrevistas en profundidad siguiendo la pauta por cada uno de los actores sociales y

pre-categorías, transcribiendo cada una de sus respuestas, clasificándolas en unidades de significación y luego en convergencias y divergencias, cuyo formato se puede ver en anexo N° 03.

En el despliegue de información que recoge el anexo N° 03 cada convergencia y divergencia corresponde a determinado subtema, de acuerdo a la categoría materia del análisis de la presente investigación. Como resumen de todo ello comienza a emerger una nueva categoría de análisis, que irá dando forma a la reinterpretación de la información recogida de manera independiente a través de las entrevistas en profundidad de cada uno de los actores sociales de la Universidad Nacional de Trujillo. Esos serán los Temas; vale decir, la síntesis de los subtemas recogidos de manera sistemática en cada actor social incluidos en la investigación.

Figura N° 7. Temas y subtemas a partir de convergencias/divergencias por categorías y actores sociales

CATEGORÍAS	SUBTEMAS	ACTOR SOCIAL
Vigencia como Organización (VO)	Convergen en el prestigio por altos estándares académicos y por calidad de egresados. Divergen en que el prestigio es por esfuerzos de docentes, personal administrativo y gente honorable.	Autoridad/(AUT) Funcionarios (FUN)
	Convergen en que UNT se mantiene vigente por nivel, prestigio e idoneidad de egresados y de docentes. Divergen en que UNT mantiene características de macrosistema sociopolítico nacional, por esfuerzo de anteriores generaciones y por su vieja tradición y cierta mística.	Docentes (DOC)
	Convergen en que UNT está vigente por nivel académico de docentes, estudiantes y egresados de Facultades de Medicina e Ingeniería, básicamente, y por su pasado histórico.	Administrativos (ADM)
	Convergen en que vigencia de UNT se debe a su trayectoria, prestigio, por calidad de enseñanza y por el sistema de ingreso. Divergen en que vigencia histórica de UNT se debe a los estudiantes que son eje central de la universidad.	Estudiantes (EST)
TEMA N° 01	Prestigio e idoneidad de docentes y egresados, por calidad de enseñanza y sistema de ingreso.	

CATEGORÍAS	SUBTEMAS	ACTOR SOCIAL
Impacto de incertidumbre y ambigüedad (IIA)	Divergen en que UNT ha sido impactada en su identidad, igual que la sociedad; en falta de oportunidades para docentes, estudiantes y administrativos; en la exigencia continua para toda la universidad.	Autoridad/(AUT) Funcionarios (FUN)
	Convergen en que incertidumbre y ambigüedad es consecuencia de tiempos modernos, de globalización y velocidad de cambios tecnológicos.	Docentes (DOC)
	Convergen en que incertidumbre es sinónimo de inestabilidad y ambigüedad, falta de identidad en UNT y en ambos casos porque universidad no está a la par que otros centros de estudios nacionales.	Administrativos (ADM)
	Convergen en que incertidumbre y ambigüedad han impactado en competitividad, gestión de recursos, en calidad académica de Carreras Profesionales, en visión y misión de UNT y en los propios líderes de UNT.	Estudiantes (EST)
TEMA N° 02	Impacto en competitividad, gestión de recursos, calidad académica, inestabilidad, identidad y en líderes de UNT.	

CATEGORÍAS	SUBTEMAS	ACTOR SOCIAL
Formas de conductas, lenguajes e interrelaciones (FCLI)	Convergen en que interrelaciones en UNT son sensibles, complicadas, intolerantes, mezquinas y se alienta la envidia.	Autoridad/(AUT) Funcionarios (FUN)
	Convergen en que lenguaje verbal y no verbal e interrelaciones son de enfrentamientos, no de consensos.	Docentes (DOC)
	Convergen que en conductas cada uno hace lo que quiere. Se ha perdido respeto y responsabilidad; hay poco compañerismo y, el comportamiento de docentes deja mucho que desear; lenguajes son inadecuados e interrelaciones no son empáticas, falta unión y calidad humana.	Administrativos (ADM)
	Convergen que formas de conductas son de enfrentamiento personal y egoísta, sin diálogo, y consenso en favor de UNT; lenguaje origina división, desinstitucionalidad, y el disenso democrático es intolerante, con recelo; débiles interrelaciones entre autoridades y estudiantes y entre éstos y el personal administrativo.	Estudiantes (EST)
TEMA N° 03	Conductas, son de enfrentamiento personal, egoísta, de irrespeto e irresponsabilidad; lenguajes verbal y no verbal no son de consenso sino de enfrentamiento e interrelaciones son débiles, sensibles, complicadas intolerantes, mezquinas y envidia.	

CATEGORÍAS	SUBTEMAS	ACTOR SOCIAL
Formas de toma de decisiones, solución de conflictos y como se informan en UNT (FDSCI)	Convergen en que conflictos se resuelven dialogando, concertando y rescatando lado humano.	Autoridad/(AUT) Funcionarios (FUN)
	Convergen en que decisiones son verticales, sin consensos, por intereses de grupo y de tipo política y se toman desde el nivel central de la universidad y quien no está de acuerdo les restringen sus derechos.	Docentes (DOC)
	Convergen en que decisiones se toman a la ligera, son verticales sin consenso; resolución de conflictos son lentos, engorrosos y poco transparentes, para su solución de requieren líderes y "no lo tenemos"; las formas de comunicación son orales, de boca en boca, y en forma de rumores o comentarios.	Administrativos (ADM)
	Convergen en que decisiones en UNT deben respetar a la mayoría, no solo a los integrantes de sus grupos políticos que son los que generan conflictos entre los actores sociales; en los conflictos debe prevalecer la voluntad política de solucionarlos, premisa de querer cambiar, pues estas son lentas; y los actores se enteran de lo que pasa en UNT a través de la oralidad y las redes sociales, muy poco en los boletines institucionales.	Estudiantes (EST)
TEMA N° 04	Decisiones en UNT son verticales, sin consenso, por intereses de grupo, sin respeto por la mayoría; solución de conflictos son lentos, engorrosos y poco transparentes; formas de enterarse en UNT son de boca en boca, orales y por redes sociales.	
CATEGORÍAS	SUBTEMAS	ACTOR SOCIAL
Aplicación de reglamentos y normatividad (RN)	Convergen en que normatividad institucional es frondosa, está desfasada y por actualizar para poder gestionar.	Autoridad/(AUT) Funcionarios (FUN)
	Convergen en que normatividad de UNT está muy desactualizada o está escrita, pero, no se cumple.	Docentes (DOC)
	Convergen en que existen normas pero falta exigencia y cumplimiento por desorganización que se percibe en la universidad, desde una mirada técnica, no política; además que la actual reglamentación tiene vacíos.	Administrativos (ADM)
	Convergen en que normatividad está desfasada, requiere renovarlas, interpretándolas en favor de actores sociales y evitar politización de la institución; igualmente hay poco conocimiento e información sobre la reglamentación institucional.	Estudiantes (EST)
TEMA N° 5	Normatividad es frondosa, está desactualizada, con vacíos y desconocimiento de la misma por actores sociales.	

CATEGORÍAS	SUBTEMAS	ACTOR SOCIAL
Modernidad y desarrollo de universidad (MDU)	Convergen en que se ha modernizado en parte la universidad y ese es el principal objetivo de gestión hacia la innovación.	Autoridad/(AUT) Funcionarios (FUN)
	Convergen en que el desarrollo de UNT ha sido lento y es necesario mayor modernización en investigación en patentes, infraestructura y mejores laboratorios.	Docentes (DOC)
	Convergen en que estamos en proceso de modernización pero falta bastante; pero, proceso debe basarse en planes estratégicos y de manera integral, para la parte académica como administrativa.	Administrativos (ADM)
	Convergen en que en UNT hay mejoras en infraestructura, pero está atrasada en comparación con otras universidades, especialmente las privadas y expresan que modernizar depende de voluntad de autoridades.	Estudiantes (EST)
TEMA N° 6	Hay mejoras en modernidad e infraestructura, pero falta mayor preocupación en investigación, patentes y laboratorios.	

CATEGORÍAS	SUBTEMAS	ACTOR SOCIAL
Subjetividad e informalidad (SUIN)	Convergen en que acatando la normatividad y cambio de mentalidad se evita la subjetividad.	Autoridad/(AUT) Funcionarios (FUN)
	Convergen en que en UNT existe mucha subjetividad, informalidad e irrespeto para la aplicación de la normatividad.	Docentes (DOC)
	Convergen en que existe subjetividad, informalidad, descontento y desinterés de actores sociales por el incumplimiento de normas e inexistencia de supervisión y desconocimiento de lo que ocurre en universidad.	Administrativos (ADM)
	Convergen en que existe subjetividad e informalidad en decisiones en UNT que se expresan en irrespeto a las normas que atentan contra la cultura de UNT, e impuntualidad en docentes y estudiantes.	Estudiantes (EST)
TEMA N° 7	Subjetividad e informalidad se deben a irrespeto por normas, falta de supervisión e impuntualidad en docentes y alumnos.	

CATEGORÍAS	SUBTEMAS	ACTOR SOCIAL
Correspondencia entre lo que dicen y hacen (LQDH)	Convergen en que existe doble lenguaje, hipocresía e insinceridad y no hay correspondencia entre lo que se dice y hace.	Autoridad/(AUT) Funcionarios (FUN)
	Convergen en que no hay correspondencia entre el discurso y los hechos por parte de autoridades y grupos de docentes, debido a la informalidad,	Docentes

	deshonestidad y falta de ética.	(DOC)
	Convergen en que no hay correspondencia entre lo que se dice y hace en UNT, por la falta de control y coordinación de actores sociales y por desconocimiento de la gestión pública.	Administrativos (ADM)
	Convergen en que no existe correspondencia entre lo que se dice y hace pues se observa incoherencia en actores y grupos, no se predica con el ejemplo, dicen una cosa y hacen otra y lo que dicen es letra muerta; "hoy están con Dios, mañana con el diablo".	Estudiantes (EST)
TEMA N° 8	Existe doble lenguaje, hipocresía, insinceridad, incoherencia y no hay correspondencia entre lo que se dice y hace, debido a la informalidad, deshonestidad y falta de ética.	

CATEGORÍAS	SUBTEMAS	ACTOR SOCIAL
Razones por qué UNT trabaja en la forma como lo hace (TFCH)	Convergen en que falta identidad, hay desconocimiento de historia y valores UNT y existe trabajo rutinario.	Autoridad/(AUT) Funcionarios (FUN)
	Convergen en que la UNT trabaja en la forma como lo hace por no tener liderazgo, por haberse encerrado sin mirar otras realidades y porque no tiene claro sus objetivos y misión institucional.	Docentes (DOC)
	Convergen que UNT trabaja en la forma como lo hace por muchos factores, entre ellos urgencias, tareas del momento y también por falta de liderazgo institucional y compromiso de autoridades académico- administrativas.	Administrativos (ADM)
	Convergen que UNT trabaja en la forma como lo hace debido a los docentes desfasados, atrasados, renuentes a actualizarse y también a los alumnos que no les gusta estudiar.	Estudiantes (EST)
TEMA N° 9	Falta de identidad, liderazgo, desconocimiento de historia y valores, trabajo rutinario de autoridades, docencia desactualizada y desánimo para estudiar en alumnos.	

CATEGORÍAS	SUBTEMAS	ACTOR SOCIAL
Cultura UNT se expresa en concepción de su desarrollo (CUNTCDD)	Convergen en reforzar sentido de orgullo, de pertenencia y de orden, como claves de la cultura UNT.	Autoridad/(AUT) Funcionarios (FUN)
	Convergen que desarrollo de UNT es precario en aspectos organizacionales, económico, financiero y académico, además que su concepción del desarrollo no es clara.	Docentes (DOC)
	Convergen en que cultura de UNT es un todo y debe plasmarse en compromiso de los actores sociales autoridades, docentes, trabajadores y estudiantes, pero también que cultura de UNT muestra actualmente un vacío sobre su desarrollo.	Administrativos (ADM)

	Convergen en que fama de antaño de UNT ha disminuido y la cultura se ha deteriorado a pesar de las innovaciones, no se observa desarrollo de universidad porque no hay intención de cambios internos.	Estudiantes (EST)
TEMA N° 10	Fama de antaño de UNT ha disminuido y la cultura está deteriorada a pesar de innovaciones, notándose una precaria concepción del desarrollo institucional.	

CATEGORÍAS	SUBTEMAS	ACTOR SOCIAL
Sentidos sobre valores (SV)	Convergen en que valores se entienden como identidad, verdad, justicia, solidaridad, respeto y tolerancia.	Autoridad/(AUT) Funcionarios (FUN)
	Convergen que en UNT no se han explicitado los valores y están en construcción, pero también que la crisis de valores general se nota más en la universidad.	Docentes (DOC)
	Convergen en que no existen valores en UNT porque "estamos ahora todos en crisis general".	Administrativos (ADM)
	Convergen que en UNT reina impuntualidad, irresponsabilidad de estudiantes y docentes, la burocracia, el irrespeto, la intolerancia y los valores no se reflejan en la práctica, aun cuando estén escritos.	Estudiantes (EST)
TEMA N° 11	Valores de UNT, aun cuando estén escritos, no se refleja en universidad pues están en crisis y los nuevos están en plena construcción.	

CATEGORÍAS	SUBTEMAS	ACTOR SOCIAL
Valores fundacionales que guían a UNT (VF)	Convergen que se requiere no solo enunciarlos sino compartir, esforzarse, dedicarse y compartir valores fundacionales.	Autoridad/(AUT) Funcionarios (FUN)
	Convergen que valores fundacionales de UNT se han perdido y que se forma profesionales, pero sin valores.	Docentes (DOC)
	Convergen en que no todos los valores fundacionales se cumplen en UNT, hay vacíos en valores respeto, justicia, tolerancia, verdad, honradez, solidaridad y responsabilidad, que no se practican.	Administrativos (ADM)
	Convergen en que valores fundacionales e históricos de UNT se han perdido o se desconocen, no guían a la UNT por la presencia de mucho individualismo en docentes y estudiantes.	Estudiantes (EST)
TEMA N° 12	Valores fundacionales e históricos como respeto, justicia, tolerancia, verdad, honradez, solidaridad y responsabilidad, se desconocen, se han perdido y no guían a la UNT.	

CATEGORÍAS	SUBTEMAS	ACTOR SOCIAL
Antivalores en conductas de actores sociales (AAS)	Convergen en que se advierten envidia, deshonestidad, ingratitud y cuando estudiantes prefieren a docentes tolerantes antes que a los exigentes.	Autoridad/(AUT) Funcionarios (FUN)
	Convergen que antivalores son individualismo, irresponsabilidad, deshonestidad, irrespeto e impuntualidad.	Docentes (DOC)
	Convergen en que prima antivalores como desconsideración, hipocresía, incumplimiento de la palabra empeñada, y el dolo.	Administrativos (ADM)
	Convergen en que los antivalores que se observan en UNT son la irresponsabilidad, impuntualidad, intolerancia, desidia, informalidad, burocracia y mentiras.	Estudiantes (EST)
TEMA N° 13	Se advierten antivalores como envidia, deshonestidad, ingratitud, individualismo, irresponsabilidad, deshonestidad, irrespeto, impuntualidad, desconsideración, hipocresía, incumplimiento de palabra empeñada, desidia, informalidad, burocracia y mentiras.	

CATEGORÍAS	SUBTEMAS	ACTOR SOCIAL
Creatividad académica y administrativa (CAA)	Convergen en que hace falta ser creativos e innovativos en UNT, porque se prioriza una labor profesionalizante, antes que la creatividad.	Autoridad/(AUT) Funcionarios (FUN)
	Convergen en que hay abandono en el trabajo creativo e innovativo pues fallan los incentivos a la investigación docente y estudiantil.	Docentes (DOC)
	Convergen en que no hay preocupación desde la Alta Dirección por alentar el trabajo creativo tanto en docentes como en administrativos y solo se cumple con lo rutinario.	Administrativos (ADM)
	Convergen en que no hay preocupación institucional por incentivar creatividad y cuando eso ocurre, los trámites son engorrosos a nivel académico.	Estudiantes (EST)
TEMA N° 14	No existe preocupación institucional por incentivar creatividad e innovación y se cae en lo rutinario y solo en tareas de una enseñanza profesionalizante.	

CATEGORÍAS	SUBTEMAS	ACTOR SOCIAL
Motivación académica y administrativa (MAA)	Convergen en que en la UNT se promueve muy poco o no se promueve la motivación académica y administrativa.	Autoridad/(AUT) Funcionarios (FUN)
	Convergen en que existe poca motivación en UNT que pueda generar cambios, aun cuando hay normas para su materialización.	Docentes (DOC)
	Convergen que no se promueve la motivación y	

	existe un gran abismo y marginación entre docentes y personal administrativo, a pesar de existencia de normas sobre el tema.	Administrativos (ADM)
	Convergen en que de alguna forma hay motivación académica en favor de los estudiantes y en otros casos se promueve competencia solo para terminar en primeros puestos.	Estudiantes (EST)
TEMA N° 15	Se promueve muy poco o no existe motivación académica y administrativa en UNT aún con la existencia de normas para su cumplimiento, originando marginación en actores sociales.	

CATEGORÍAS	SUBTEMAS	ACTOR SOCIAL
Justicia, académica, laboral y de servicios (JALS)	Convergen en que en UNT no hay justicia ni equidad aun cuando eso sería lo ideal para todos.	Autoridad/(AUT) Funcionarios (FUN)
	Convergen en que es relativa o no existe justicia en la UNT, especialmente en concursos de docentes, o porque docentes no son de entorno político de grupo en el poder.	Docentes (DOC)
	Convergen en que en UNT o no hay justicia o ésta es desigual cuando no se respetan presupuestos para la capacitación del docente, investigadores, trabajadores y de estudiantes y todo por mezquindades de tintes políticos que generan descontento e inequidades.	Administrativos (ADM)
	Convergen en que la UNT es un mundo de injusticia en varios aspectos académicos por parte de docentes, como en las evaluaciones y también en el área administrativa y por parte de autoridades de universidad.	Estudiantes (EST)
TEMA N° 16	Es relativa o no hay justicia ni equidad en UNT, especialmente en concursos docentes, capacitación de actores sociales y en asignación de recursos para investigación docente y de estudiantes por mezquindades de tinte político.	

CATEGORÍAS	SUBTEMAS	ACTOR SOCIAL
Integridad en actores sociales de UNT (IAS)	Convergen en que en UNT hay docentes y funcionarios íntegros, pero también de los otros, a los cuales hay que reforzar los comportamientos.	Autoridad/(AUT) Funcionarios (FUN)
	Convergen en que lamentablemente no hay integridad en muchos de docentes y en otros actores sociales por el divorcio entre éstos.	Docentes (DOC)
	Convergen en que integridad en UNT es escasa en actores sociales y está en función a grupo humano que se incorporan; en caso de los trabajadores todo se hace a medias a pesar que UNT nos paga por el trabajo.	Administrativos (ADM)
	Convergen en que sí se expresa en mayoría de casos la integridad en docentes y estudiantes de UNT,	

	porque una cosa es equivocarse y otra actuar con dolo.	Estudiantes (EST)
TEMA N° 17	Hay actores sociales íntegros en UNT, pero también de los otros por divorcio de éstos entre sí y también con los objetivos de la institución.	

CATEGORÍAS	SUBTEMAS	ACTOR SOCIAL
Estilo de dirección (ED)	Convergen en que estilo de dirección desde instancias superiores determinan cultura en UNT y se requiere orden, jerarquía, ponderación, fraternidad, liderazgo y preparación en humanidades para entender cultura.	Autoridad/(AUT) Funcionarios (FUN)
	Convergen en que estilo de dirección en UNT es errático, pues no se gestionan las políticas aprobadas, y con nueva Ley universitaria el rector es percibido como una persona autoritaria.	Docentes (DOC)
	Convergen en que cultura de UNT expresa simbolismo de estilo de dirección, pero sería mejor si gestor de institución conociera a plenitud significado de la estructura organizacional de la universidad y tuviera mejor conocimiento de personas que trabajan en la institución.	Administrativos (ADM)
	Convergen en que estilo de dirección es aceptable en relación con los estudiantes.	Estudiantes (EST)
TEMA N° 18	Estilo de dirección depende de personas que dirigen instancias superiores y se requiere orden, jerarquía, ponderación, fraternidad, liderazgo y conocimiento de institución para gestionar las políticas universitarias, que no se advierten ahora.	

CATEGORÍAS	SUBTEMAS	ACTOR SOCIAL
Arquitectura, estilo, infraestructura (AEI)	Convergen en que estilo arquitectónico de UNT es bonito pero hay deficiencias y falta mantenimiento y limpieza.	Autoridad/(AUT) Funcionarios (FUN)
	Convergen en que arquitectura de UNT debe estar de acuerdo a los tiempos, conservando su diseño inicial en el local central y se debe edificar la universidad de la ciencia y del conocimiento en otro terreno donado.	Docentes (DOC)
	Convergen en que arquitectura de local central de UNT no es cálida; debería construirse nuevo edificio administrativo en Ciudad Universitaria y evitar congestión y aislamiento.	Administrativos (ADM)
	Convergen que la infraestructura ha mejorado, pero falta mucho si se compara con universidades privadas. Se ha avanzado especialmente por la acreditación, sin embargo, falta modificar el sistema organizacional de la universidad.	Estudiantes (EST)
TEMA N° 19	Infraestructura de UNT ha mejorado, pero hay deficiencias, falta mantenimiento y limpieza y debería construirse nuevo edificio para trabajo administrativo y edificar la universidad de la ciencia, tecnología y del conocimiento.	

CATEGORÍAS	SUBTEMAS	ACTOR SOCIAL
Disputas hegemónicas sobre significados de UNT (DHS)	Convergen en que disputas hegemónicas repercuten en la segregación por pertenecer a diferentes grupos, pensar diferente, y que grupos sociales trabajan con interés particular.	Autoridad/(AUT) Funcionarios (FUN)
	Convergen que en UNT se dan pugnas porque no hay claridad en visión y desarrollo, por el poder político y de grupo, no por lo académico y por pérdida de memoria institucional.	Docentes (DOC)
	Convergen en que disputas hegemónicas se dan mayormente entre los docentes y estudiantes, porque cada uno quiere cargos o representar a UNT en el país o fuera de él con recursos de universidad, no propios.	Administrativos (ADM)
	Convergen en que actores sociales se disputan hegemonía en UNT por intereses mezquinos, egoístas, individuales o de grupo político y en algunos casos se busca figurear y se olvidan de integridad y de valores.	Estudiantes (EST)
TEMA N° 20	Hay pugnas en UNT por ausencia en claridad de visión institucional y por el ansia de poder de grupos políticos que buscan figurear, intereses mezquinos, egoístas e individuales que retraen el desarrollo de la universidad.	

CATEGORÍAS	SUBTEMAS	ACTOR SOCIAL
Sobre qué aspectos deben haber disputas en UNT (ADHD)	Convergen en que disputas entre grupos deben girar en torno a valores de UNT con equidad y trabajo diferente con todos los actores sociales.	Autoridad/(AUT) Funcionarios (FUN)
	Convergen en que en UNT debe haber disputas en torno al mejoramiento institucional, teniendo en cuenta la visión, metas y manera de lograrlas, con currículos modernos y con buena gestión de recursos del canon preocupándose por la acreditación, el fortalecimiento institucional y una universidad democrática.	Docentes (DOC)
	Convergen en que debe haber disputas sobre desarrollo académico de carreras profesionales, mejorando los currículos y la capacitación docente además de ser positivos y disciplinados para contribuir con institución.	Administrativos (ADM)
	Convergen en que disputas de actores sociales debe basarse en principios, desarrollo académico, técnico y acreditación de UNT para cumplir con parámetros universitarios, reduciendo disputas entre actores sociales.	Estudiantes (EST)
TEMA N° 21	Disputas deberían centrarse en los valores de UNT, por mejora institucional, teniendo en cuenta visión, metas y centrado en desarrollo académico, técnico y la acreditación universitaria.	

CATEGORÍAS	SUBTEMAS	ACTOR SOCIAL
Principios que deberían guiar a la UNT (PRIN)	Convergen que principios que deberían guiar a UNT son: innovación, creatividad, solidaridad, trabajo en equipo, verdad, justicia, equidad, honestidad y veracidad.	Autoridad/(AUT) Funcionarios (FUN)
	Convergen en que los principios que deben guiar a UNT son: trabajar por Misión que impone sociedad, no la que queremos; debe funcionar también autonomía, libertad, honestidad, trabajo, desarrollo tecnológico y científico y mejor gestión.	Docentes (DOC)
	Convergen en que los principios que deberían guiar a UNT deben ser el respeto, consideración, compromiso institucional, honradez, la justicia, equidad y compromiso de cada actor social.	Administrativos (ADM)
	Convergen en que Principios que deberían guiar a UNT son libertad, involucramiento con sociedad y su desarrollo social, honestidad, responsabilidad, puntualidad y respeto.	Estudiantes (EST)
TEMA N° 22	Principios que deberían guiar a UNT: involucramiento con la sociedad y su desarrollo, autonomía, libertad, honestidad, desarrollo tecnológico y científico, innovación, creatividad, solidaridad, trabajo en equipo, verdad, justicia, equidad, honestidad, respeto, consideración, compromiso institucional, honradez, responsabilidad y puntualidad.	
CATEGORÍAS	SUBTEMAS	ACTOR SOCIAL
Fines que orienten actuación UNT (FIN)	Convergen en que se debe buscar el desarrollo de UNT planificando estratégicamente para el largo plazo.	Autoridad/(AUT) Funcionarios (FUN)
	Convergen en que fines de UNT deben ser el respeto por las ideas, que sea independiente, autónoma y capacidad para desarrollarse económica y políticamente, con egresados competitivos a nivel nacional e internacional.	Docentes (DOC)
	Convergen en que los fines de UNT deben ser mejorar la investigación, elevar la calidad moral y académica y ser una institución competitiva que favorezca a estudiantes y egresados.	Administrativos (ADM)
	Convergen en que el fin de UNT es la democracia interna para debatir, disentir pero no insultar, promover la identidad de universidad, potenciar su prestigio y velar por calidad académica de estudiantes.	Estudiantes (EST)
TEMA N° 23	Fines que deberían guiar a UNT: desarrollo con planificación estratégica, respeto por las ideas, independencia, autonomía para desarrollarse económicamente, mejorar investigación, calidad moral y académica y propender a la democrática interna en los debates, promoviendo identidad, potenciando el prestigio y calidad académica.	

CATEGORÍAS	SUBTEMAS	ACTOR SOCIAL
Funciones que debería tener UNT (FUN)	Divergen en que, mientras unos dicen que a función de E-A, se le agrega la proyección social, investigación, y formación integral como ser humano, otros actores priorizan formación de cuadros y cumplir con mucha responsabilidad.	Autoridad/(AUT) Funcionarios (FUN)
	Convergen en que funciones de UNT deben centrarse en formar seres humanos, con buenas costumbres, moral, decencia, forjando ciudadanía, profesionales excelentes, comprometidos y con claridad para mejorar bienestar de la población.	Docentes (DOC)
	Convergen en que entre las funciones que debe cumplir la UNT se encuentran una mayor supervisión y liderazgo, diálogos constantes y permanentes de autoridades universitarias y posicionarse en la sociedad.	Administrativos (ADM)
	Convergen que funciones de UNT deben ser que docentes estén preparados y capacitados y dedicados a la enseñanza, con alta motivación teórica y práctica y centrar preocupación en los estudiantes.	Estudiantes (EST)
TEMA N° 24	Formación integral como ser humano, con buenas costumbres, decentes, forjando ciudadanía, con mayor supervisión, liderazgo, diálogos constantes entre los diversos actores y alta motivación estudiantil.	

CATEGORÍAS	SUBTEMAS	ACTOR SOCIAL
Deberes de actor social (DEB)	Convergen en que es necesario enfatizar en lo académico con responsabilidad, valores e innovación, en lo académico; formas rápidas, eficientes y adecuadas, en lo administrativo, y tener visión y panorama.	Autoridad/(AUT) Funcionarios (FUN)
	Convergen que deberes de actor social de UNT consiste en ser coherente como persona y como docente, ser honesto con trabajo y obligaciones, además de responsables, respetuosos y mejores académicamente.	Docentes (DOC)
	Convergen en que los deberes del actor social es cumplir con su trabajo a cabalidad, brindar buen servicio al público y tomar conciencia de la misión institucional.	Administrativos (ADM)
	Convergen en que deberes de actor social debe ser: en alumnos, estudiar, en docentes, dedicarse a enseñar, y en trabajadores a administrar eficientemente, contribuyendo así con el buen clima institucional e identificación con la universidad.	Estudiantes (EST)
TEMA N° 25	Responsabilidad, valores, innovación, eficiencia, visión institucional; honestos con el trabajo, responsables y respetuosos, contribuyendo con el buen clima organizacional e identificación con la universidad.	

CATEGORÍAS	SUBTEMAS	ACTOR SOCIAL
Derechos de actor social (DER)	Convergen en derechos como actor social son igualdad, justicia y que Estado otorgue recursos a universidad.	Autoridad/(AUT) Funcionarios (FUN)
	Convergen en que derechos se sustentan en buen sueldo, ambiente de trabajo, acceso a las oficinas, buena atención a docentes para sus tareas de enseñanza, investigación y proyección social.	Docentes (DOC)
	Convergen en que derechos de actor social en UNT son por lo menos capacitación financiada por la institución para mejorar el talento humano que requiere promoverlo.	Administrativos (ADM)
	Convergen en que derechos de actor social es recibir verdaderas cátedras de sus docentes para que sean respetados por sus alumnos, así como de recibir apoyo permanente de UNT en preparación académica.	Estudiantes (EST)
TEMA N° 26	Igualdad, justicia y que Estado otorgue sus recursos a universidad, remuneraciones dignas, buena atención en oficinas administrativas pensando en los estudiantes, capacitación y promoción del talento humano.	

Cada uno de los 26 temas emergentes en esta parte de los resultados, configuran los nuevos elementos para continuar en la construcción de una nueva teoría sobre la cultura organizacional de la Universidad Nacional de Trujillo, desde sus actores sociales.

Esta parte de la metodología cualitativa, desde un enfoque fenomenológico, ha permitido hasta ahora darle una mayor significación a los presentes resultados temáticos, en relación al discurso documental de la Universidad, pero, sobre todo, a lo expresado en las entrevistas en profundidad con los actores sociales.

4.4. Análisis descriptivo de las unidades de significados por categorías y temas

4.4.1. Caracterizaciones

4.4.1.1. Sistemas organizacionales (SO)

Los actores sociales convergen en que la Universidad Nacional de Trujillo se mantiene vigente, a pesar de su larga historia, por su **prestigio e idoneidad de docentes y egresados, por la calidad de enseñanza y su sistema de ingreso**. Asimismo, que los fenómenos de la incertidumbre y la ambigüedad **han impactado en la competitividad, gestión de recursos, la calidad académica, estabilidad, identidad y en los propios líderes de la UNT.**

Los sistemas organizacionales y el desempeño de los grupos sociales lo han analizado Schein, citado por De Souza (2008) cuando afirma que los supuestos compartidos en un ente exhiben cinco dimensiones de análisis:

Dimensión 1.- Relación de la organización con el medio externo, que verifica los supuestos que la organización tiene sobre su misión principal en la sociedad, su “razón de ser”.

Dimensión 2.- Naturaleza de la verdad y de la realidad, supuestos básicos como reglas verbales y comportamentales, sobre la realidad, la verdad, el tiempo, el espacio y la propiedad que sirven de base para la toma de decisiones.

Dimensión 3.- Naturaleza humana, supuestos básicos de las personas y su aplicación a los diferentes

niveles de funcionarios. Refleja la visión de hombre que requiere la organización. Dimensión 4.- Naturaleza de la actividad humana, refleja la concepción del trabajo y del descanso, refiriéndose a lo que es asumido como propio de los seres humanos frente a su ambiente. Dimensión 5.- Naturaleza de las relaciones humanas, se refiere a la manera considerada correcta para que las personas se relacionen unas con otras, pudiendo ser individualistas, comunitaria, autoritaria o cooperativa. (pp. 3-4).

Estas dimensiones son las que de una u otra forma ayudan a comprender el prestigio, la calidad de sus docentes y de los egresados y los altos estándares académicos de los que gozan actualmente la Universidad, a pesar de su larga historia. Y permite entender, igualmente, el deterioro paulatino de la identidad universitaria, la falta de oportunidades de la docencia y la pérdida, en la práctica, del horizonte y de la visión de la universidad.

Desde esta perspectiva, Fombrum, citado por Hogde, Anthony y Gales (2008), ha descrito, igualmente, que la conformación de la cultura en la organización pasa por los siguientes niveles: a) Nivel social: que representa los valores, las actitudes y los significados que los miembros aportan a la organización. Esto puede estar influenciado por fuerzas sociales como el sistema educativo y político, las condiciones económicas y la estructura social de una

sociedad mayor. b) Nivel sectorial, y c) Organizativo: la cultura puede apreciarse mejor al considerar las similitudes y las diferencias entre las culturas y las diferencias de las culturas entre los sectores (p. 282).

Es decir, en los estudios de los sistemas organizacionales, el entorno puede ser determinante para el desempeño y supervivencia de una determinada organización, que de hecho interacciona y crea relacionalidad y comunicabilidad, con los grupos humanos del interior de la misma, tal como lo plantea Ramírez (2014).

Complementariamente, es necesario recordar que, en la génesis de los sistemas sociales humanos, la cultura ha existido para ayudar a la gente a tratar con la incertidumbre y la ambigüedad de su existencia, sostienen Harrinson y Beyer, citados por Hodge y otros. (2003, p. 275) y agregan que “(...) Los miembros de las organizaciones formales afrontan incertidumbre y ambigüedades parecidas a las que existen en los sistemas sociales más grandes. De este modo, no nos sorprende que las organizaciones desarrollen culturas distintas como parte del mecanismo para administrar el entorno”.

Afirmamos entonces que si bien hay una positiva descripción por parte de los actores sociales de la Universidad sobre el prestigio e idoneidad de la institución,

a pesar de su larga historia, también se percibe que el sistema social externo ha impactado en toda la universidad, en lo tangible, como recursos físicos, infraestructura y equipamiento, así como en lo intangible como la identidad y en los comportamientos de líderes y de los propios actores sociales, conforme se puede apreciar de la descripción del FUN 2 (Funcionario):

“(…) si la UNT se mantiene vigente es porque tiene establecido ya determinados procesos que funcionan muy bien a pesar de su larga historia (…) Mucha gente valiosa hizo aportes a la organización, desde la exigencia académica y todo ello va quedando como un sello indeleble. Sin embargo, hubo épocas de dificultades en algunas gestiones, pero el esfuerzo de los gestores logró construir una institución sólida (…)”.

Pero también, desde las lógicas de los propios alumnos, la UNT es vista por el EST 1, (Estudiante) como una organización que:

“Yo creo que la UNT, por sobre todos los problemas institucionales, estructurales, de financiamiento que ha tenido a través de su historia, tiene un elemento que no tienen otras universidades, por lo menos en el norte del Perú: **que es el estudiante**. En ese sentido, creo que la vigencia de la Universidad Nacional de Trujillo, a través de la historia, y a pesar de muchas otras cosas, se debe al estudiante”.

Igualmente, desde la visión de los empleados de la universidad, el ADM 1 (Trabajador Administrativo) sostiene que:

“Si se mantiene vigente es porque, a pesar de los años, ha sabido mantenerse en los tiempos que estamos viviendo en la enseñanza. Tiene que ver también por el **nivel académico** de sus profesores y alumnos, especialmente por los primeros. Eso es lo rescatable”.

4.4.1.2. Representaciones culturales (RC)

Los actores sociales describen que las **conductas son de enfrentamiento personal, egoísta, de irrespeto e irresponsabilidad; los lenguajes verbal y no verbal no son de consenso, sino de enfrentamiento; las interrelaciones son débiles, sensibles, complicadas intolerantes, mezquinas y envidia.** De otro lado, expresan que las **decisiones** en la Universidad Nacional de Trujillo **son verticales, de intereses de grupo, en desmedro de la mayoría; la solución de conflictos es lenta, engorrosa y poco transparente** y las **formas de enterarse** en la UNT son **de boca en boca, orales** y mayormente **por las redes sociales.**

En principio, concordamos con Ramírez (2014) cuando sostiene que “La Socialidad humana no está inscrita en nuestros genes (...) sino es el resultado de nuestra *biopsicosocioculturalidad* como emergencia de un sistema complejo como nuestro entorno ecosociocultural (...) y porque tenemos capacidad para sintonizar con este entorno que permitirá canalizar nuestras posibilidades anatómicas y

neurológicas convirtiéndolas en capacidades para la socialidad (o la antisocialidad) (p.110)”.

Las representaciones culturales de los actores sociales de la Universidad Nacional de Trujillo expresadas en sus conductas, lenguajes e interrelaciones, además de las percepciones de cómo se resuelven los conflictos internos y formas como uno se entera de lo que ocurre en la organización, forman parte de este análisis *biopsicosociocultural* del que nos ilustra Ramírez (2014). Es decir, la socialidad humana de los actores sociales de la Universidad, no tiene raíces genéticas sino es parte de la construcción compleja de lo que la autora denomina “entorno ecosociocultural”.

En segundo lugar, habría que tener en cuenta lo dicho por Kluckhohn, citado por Ramírez (2014, p.113), cuando conceptúa a la cultura como un patrón de reglas ocultas adquiridas a través del filtro de la historia, localizado en el cerebro y que influiría en el comportamiento como práctica manifiesta de aquella. O, como lo afirma la propia Ramírez: “(...) la *cultura* es la forma de la acción social, es una propiedad en sí misma. Lo que la define son las pautas de cómo orientamos nuestro comportamiento en la relacionalidad y la interacción social” (p. 114).

Igualmente, las representaciones culturales en la UNT se pueden escrutar desde los planteamientos de Sánchez

(2009) cuando afirma que el fortalecimiento de la cultura organizacional se debe analizar desde la valoración en la predisposición de la organización hacia la actuación de sus empleados y, para ello, se debe tener en cuenta la actitud frente a nuevos procesos organizacionales, receptividad hacia el cambio, grado de tolerancia frente a los errores y grado de permisividad al afrontar riesgos y formas de resolver conflictos (p.175). Sánchez es citado en Antecedentes del presente estudio.

En el caso de las representaciones culturales de los actores sociales de la Universidad Nacional de Trujillo, expresadas a través de sus conductas, lenguas, relaciones, decisiones y consumo de información no se observa actitudes y predisposición de cooperación desde los testimonios de muchos de los entrevistados. Lo que se observa en los actores sociales de la UNT es que están sujetos a pautas de comportamientos adquiridas a lo largo de la historia no solo en la organización sino también en otros espacios de socialidad, pero que se manifiestan como un patrón de reglas ocultas y manifiestas adquiridas, como se puede observar en la descripción del DOC 1 (Docente):

“(…) Las decisiones se toman a nivel central de la universidad y son básicamente políticas y no decisiones de desarrollo y crecimiento de la UNT, pues no tienen una base de información sino de opiniones del entorno (...) Y, la forma de resolución de conflictos es paradójica: de confrontación, nunca de conciliación (...)”.

Más ilustrativa es el testimonio del FUN 1 (Funcionario) cuando afirma:

“No hay unidad de criterios para trabajar de manera unificada y sacar adelante a la universidad. Aquí lo que se pregonan son los antivalores y se alienta la envidia y, por tanto, no hay identidad con la institución”.

Coincidiendo con ese temperamento general el EST 1 (Estudiante) señala lo siguiente:

“Los actores sociales en la UNT buscan cuestiones personales. Es una conducta egoísta, porque yo puedo tener una rivalidad política con cualquier personal, pero una vez acabado cierto contexto puedo sentarme y dialogar, pero en esta universidad eso no sucede”.

Pero también los empleados se pronuncian sobre este aspecto, conforme lo afirma la ADM 3 (Trabajadora Administrativa):

“Lamentablemente, observo que cada uno quiere hacer lo que quiere (...) En los últimos años se ha perdido todo respeto y el nivel de responsabilidad. (...) Y las interrelaciones son pésimas, pues se ha perdido el respeto (...).

Sin embargo, hay que tener en cuenta lo afirmado por Gertz (2003) cuando afirma que, pese a que contiene ideas, la cultura no existe en la cabeza de alguien (...) Cuando la conducta humana es vista como acción simbólica (...) pierde sentido la cuestión de saber si la cultura es conducta estructurada o una estructura de la mente, o hasta las dos cosas juntas, mezcladas (p. 24). Y, abundando en el tema, el

autor citado se pregunta: ¿Dónde el concepto de cultura tiene un impacto en el concepto de hombre? Para el autor llegar a ser humano es llegar a ser un individuo y, se llega a esa condición, “guiados por esquemas culturales, por sistemas de significación históricamente creados en virtud de los cuales formamos, ordenamos, sustentamos y dirigimos nuestras vidas” (p. 57).

En esencia, a la luz de las descripciones que realizan los actores sociales de la Universidad sobre las representaciones sociales, existe un marcado déficit en el concepto de *cultura* y, por ende, falencia en la comprensión del concepto *hombre*, que hay que trabajar muchísimo en la organización universitaria, tal como se puede graficar en las expresiones del EST 1 (Estudiante):

“(…) No observo correspondencia entre lo que dicen los docentes y sus actos porque simplemente no existe compromiso con los intereses institucionales. Hay una incoherencia individual y a nivel grupal. Hoy están con Dios, mañana, con el diablo, porque falta predicar con el ejemplo (…)”.

4.4.1.3. Gestión (GE)

Los actores sociales de la Universidad Nacional de Trujillo describen que la actual reglamentación y normatividad que rige a la institución es **frondosa, desactualizada**, con **vacíos y es desconocida** por los propios actores sociales. Igualmente, en la percepción de la gestión universitaria a partir del concepto de

modernización, comprenden que **hay mejoras en la infraestructura**, pero falta mayor preocupación en las áreas de **investigación, registro de patentes y equipamiento de laboratorios**.

Los hallazgos encontrados en la descripción que realizan los actores sociales de la Universidad Nacional de Trujillo sobre la gestión institucional, especialmente en su reglamentación y en el concepto de modernidad, tienen una directa relación con lo afirmado por Rodríguez (1993) cuando describe que: “En esencia las organizaciones perfilan sus pautas de acción a partir de su propia cultura, configurada desde el grupo en que surge y constituida por actitudes, normas, roles, expectativas, valores, creencias y otros referentes significativos de conducta, entre los que los factores económicos y tecnológicos juegan un importante papel” (p.242).

En esa descripción que realizan los actores sociales se advierte una enorme desventaja institucional, que de hecho viene marcando el papel que cumple actualmente la Universidad Nacional de Trujillo, inserta, como el resto de universidades estatales, en una enmarañada y frondosa legislación institucional. Se ha configurado, para todo efecto, un conjunto de actuaciones marcadas por el burocratismo que impiden cumplir con la meta organizacional que Rodríguez (1993) denomina “el

reconocimiento social”, y que toma mayor sentido cuando, citando a Dente, explica que “la cultura de la administración pública se ha basado, durante largo tiempo, en el concepto de control-verificación” (p.251).

En ese sentido, la Universidad Nacional de Trujillo, como el resto de universidades públicas ha pasado por una serie de fases que Rodríguez (1993) las resume así: Primera etapa, de la **regulación/control** (década del 60) con una dependencia al aparato del Estado a través de normas, directivas, altamente formales y enfocados en los procedimientos jurídico-administrativos. Segunda etapa, **programación** (década del 70), donde se establece un marco racional y temporal a las actividades que se emprenden. Es un activo importante de gestión, pero el problema es la aplicación de estándares rígidos; en otras palabras, se pasa del mito del control jurídico-administrativo a la tradición del estándar basado en el ideal racional. (p. 251). Tercera etapa, **la revisión** (década del 90), sustentada en un más exhaustivo control contable. Cuarta etapa, **la evaluación** (década del 2000), emerge debido al mayor grado de sensibilidad de los principales niveles de la organización: autoridades y funcionarios y, por la fuerte presión social y al incremento de sus niveles de exigencia a las instituciones del Estado.

En esta evolución, nosotros agregaremos una quinta etapa (especialmente a partir del 2010), la **acreditación y el licenciamiento**, en el marco de la **calidad en el servicio público**. Estamos viviendo esta fase en la administración pública y, por ende, en la Universidad Nacional de Trujillo, etapa que, por la descripción que realizan los actores sociales, como el abandono a la investigación e innovación en docentes y estudiantes, así como la ausencia en el registro de patentes y carencias de equipos e insumos en los laboratorios de las diversas Facultades, contrasta dramáticamente con las exigencias gubernamentales y con las pretensiones del sector privado, especialmente del productivo y extractivo, conforme lo describe el DOC 2 (Docente):

“(…) Si queremos acercarnos, siquiera, a celebrar el Bicentenario de la fundación en una sociedad del conocimiento, en sus tiempos modernos, tendríamos que gastar mucho dinero-que sí lo tenemos- para mejorar todo el sistema informático y hacer de la UNT, una Smart University, como las universidades más grandes del mundo (…)”.

Desde la aplicación de la normatividad, la ADM 03 (Trabajadora Administrativa) se expresa de la siguiente manera:

“Las normas están dadas, pero falta que se exija su cumplimiento. Tenemos normas, pero no se cumplen. Hay personas en las diversas oficinas que se salen siempre de la norma y sobrepasan la reglamentación”.

En tanto, la EST 2 (Estudiante) al referirse a la gestión en la Universidad Nacional de Trujillo, expresa:

“La universidad debería cambiar algunas normas, tanto para la selección de sus autoridades, así como para desligarse de ciertas agrupaciones de docentes, que han politizado mucho a la institución y tenga así posibilidades adaptarse a los nuevos tiempos”.

Por su parte la AUT (Autoridad), atribuye que la gestión universitaria debe tener en cuenta que:

“No debemos trabajar solo en base a las personas, sino en función de la institucionalidad (...), pero sin descuidar que las personas son las que sustentan la cultura, especialmente el personal administrativo al cual le pedimos que sepan resolver los problemas y que cumplan básicamente con su trabajo”.

4.4.1.4. Subjetividad e informalidad organizacional (SI)

Los actores sociales perciben que la subjetividad e informalidad en la Universidad Nacional de Trujillo se debe al **irrespeto por las normas, falta de supervisión e impuntualidad en docentes y alumnos**. De otro lado, expresan su disconformidad cuando advierten que **no existe correspondencia entre lo que se dice y hace**, por la existencia de un **doble lenguaje, hipocresía, insinceridad e incoherencia**, debido a la **informalidad, deshonestidad y falta de ética**.

Una primera explicación a este resultado es desde Geertz (2003) cuando afirma que la cultura es, en esencia, un concepto semiótico (...) y que el hombre es un animal

incluido en tramas de significación que él mismo ha tejido (...), la cultura, entonces, no es una ciencia experimental en busca de leyes, sino conocimiento interpretativo en busca de significaciones (p.20). Desde esta perspectiva se puede explicar que, cuando los actores sociales de la Universidad Nacional de Trujillo expresan que existe en la organización irrespeto por la normatividad vigente, la impuntualidad o simplemente la falta de correspondencia entre lo que dicen y hacen, lo que se está señalando con crudeza es la presencia de ese entramado de significaciones perniciosas construidas en el tiempo, sin que los dirigentes de la Universidad puedan advertirlo. Es decir, no se entendió a cabalidad lo que Geertz (2003) advertía: (...) que la cultura se interpreta mejor, no como complicados esquemas concretos de conducta- costumbres, usanzas, tradiciones, conjunto de hábitos- como ha ocurrido en general, hasta ahora, sino como un conjunto de mecanismos de control- planes, recetas, fórmulas, reglas e instrucciones (lo que los ingenieros de computación llaman “programas”) - que gobiernan la conducta (p.51).

Una segunda explicación, según el autor citado es que: “(...) el hombre es precisamente el animal que más depende de esos mecanismos de conducta extragenéticos, que están fuera de su piel, de esos programas culturales para ordenar su conducta” (p.51). Por tanto, esta mirada

antropológica del concepto cultura nos permite entender mucho mejor el tejido de significaciones sobre las subjetividades e informalidad, advertidas por los actores sociales de la Universidad Nacional de Trujillo, conforme lo describe la AUT. (Autoridad):

“Cambiar la mentalidad de una persona es extremadamente difícil. (...), por lo mismo no percibo correspondencia entre lo que dicen y hacen los actores sociales en la UNT. (...) se utiliza acá el doble lenguaje (...) se ve a todo nivel, incluso en las autoridades. No son sinceros y es lo que nos falta a nosotros (...) lo más importante es decir las cosas como son (...) decir la verdad, trabajar siempre con decencia, ser honrados (...) estamos en el desorden, en el caos (...) a veces somos hipócritas, es la verdad. Nos saludamos, pero a la media vuelta sentimos las puñaladas (...)”.

La ADM 3 (Trabajadora Administrativa) se sincera y expresa que:

“No veo correspondencia entre lo que se dice y se hace en la universidad. Son actitudes. Una cosa es lo que se tiene que hacer y otra es hacerla a la ligera y no se puede avanzar más porque las personas simplemente no actúan”.

De otro lado, el FUN 01 manifiesta:

(...) Somos demasiados informales. (...) Yo creo que mayoritariamente hay una desvinculación entre lo que se dice y hace en la universidad, pero también hay que reconocer algunas excepciones que pueden servirnos como ejemplo”.

Abundando en una mayor precisión la EST 02 (Estudiante) dice encontrar:

“(…) mucha subjetividad y, en gran medida, muchas preferencias y que de ser así se estaría conformando una cultura organizacional muy débil, pues no se respetan las normas ni las reglas”.

4.4.1.5. Organizaciones universitarias (OU)

Los resultados arrojan que en la Universidad Nacional de Trujillo los actores sociales son conscientes que **falta identidad** con la organización, **liderazgo, conocimiento pleno de la historia y ausencia de valores**; además, de un **trabajo rutinario** de las autoridades, **desactualización** en la docencia y **desánimo** en los estudiantes. De otro lado, expresan que la **fama de antaño** de la Universidad **ha disminuido** y, por ende, la **cultura se encuentra debilitada**, a pesar de las innovaciones, evidenciándose así una **precaria concepción sobre el propio desarrollo institucional**.

Zierer (2013) manifiesta que “Determinar en forma rigurosa la cultura reinante en una universidad, implica la realización de una evaluación integral (...) dado que los fenómenos críticos que hoy se perciben en las universidades estatales, esto es, alcanzar una buena «cultura universitaria», en éstas es una tarea ardua”. (pp. 12-13).

Esa complejidad organizacional que observa Zierer en las universidades públicas se debería a que no se tiene en cuenta, ni se valora el estudio de las “culturas sectoriales” universitarias, como las denomina: “a) La cultura de la

historicidad versus la *ahistoricidad*; b) La cultura de la *socialización* versus la de *desocialización*; c) La cultura del *individualismo*; d) Cultura de la *imprecisión*; e) Cultura de la *integración* versus la de *desintegración*; f) Cultura de la *heteronomía* versus la de *autonomía*, entre otras.

En realidad, este tipo de subculturas se observa en cada una de las unidades orgánicas de la Universidad, con sus propias peculiaridades dependiendo del grado de conocimiento que, sobre la propia organización, su historia, sus valores o sobre la concepción del desarrollo universitario, cuentan los actores sociales.

Parte de esta explicación lo expresa el EST 01 (Estudiante), cuando afirma que:

“Quizá una razón sea porque los docentes han quedado desfasados pues parece que no ha llegado la modernidad para ellos y todavía desarrollan sus actividades como lo hacían hace muchas décadas atrás”.

Pero, además, estas percepciones de los actores sociales concuerdan con lo afirmado por Rodríguez (1993), cuando compara la realidad de la cultura en las universidades estatales versus las universidades privadas y que, entre otros matices, encuentra los siguientes: a) Disimilitudes culturales entre los diversos niveles organizacionales (Estratégicos, funcionales y operativos), que afectan con mayor intensidad a las públicas, especialmente sus valores compartidos; b) Valores

diferentes en las motivaciones, propósitos y metas donde prima el énfasis en el servicio que se ofrece; c) En apariencia, en el sector público los gestores están más familiarizados con las necesidades de sus públicos y preocupados por las personas. De esta propuesta de Rodríguez se desprende que los gestores de las universidades privadas están más satisfechos con la cultura y consideran que inciden en su trabajo y el desarrollo profesional e institucional. En las universidades públicas, de acuerdo a este diagnóstico, ocurre todo lo contrario. (p. 255).

Esta sería entonces la explicación por qué los actores sociales de la Universidad Nacional de Trujillo interpretan la existencia de desidentidad institucional, desconocimiento de la propia historia, sus valores y hasta la propia concepción del desarrollo universitario hacia el futuro, conforme lo describe el EST. 3 (Estudiante):

“La UNT trabaja en la forma como lo hace quizá porque los docentes han quedado desactualizados, pues todavía desarrollan sus actividades como lo hacían hace 30 años. Dicen que sus métodos siguen vigentes a pesar del paso del tiempo, pero yo creo que todo cambio trae cosas buenas. En mi Escuela, por ejemplo, la mayoría son profesores de edad avanzada; jóvenes, hay muy pocos”.

Pero también el FUNC 1 (Funcionario) brinda algunas pistas de esta situación cuando testimonia que:

“La cultura organizacional no es otra cosa que la personalidad de la organización, que se manifiesta a través de sus valores, de símbolos y también a través del clima organizacional, que lo ve el trabajador desde una mirada individualizada. En fin, la cultura organizacional es el común denominador de la realidad universitaria”.

Respecto a las organizaciones universitarias, el EST 3 (Estudiante) sostiene que:

“El drama en la Universidad Nacional de Trujillo se debe preferentemente a los estudiantes, los profesores, en cierta medida. El tema es que, si a los alumnos no les gusta estudiar, los docentes se adecuan al sistema y quieren hacerlo fácil, cuando estudiar no es fácil. Y sobre esto no hay aún forma de cambiar”.

4.4.2. Sentidos de la cultura organizacional

4.4.2.1. Valores (VA)

Los actores sociales de la Universidad Nacional de Trujillo convergen en que los **valores** de la organización, aun cuando estén escritos, **no se refleja en la universidad** pues aquéllos **están en crisis** y los **nuevos valores están en plena construcción**. De otro lado, interpretan que los **valores fundacionales** e históricos como el **respeto, justicia, tolerancia, verdad, honradez, solidaridad y responsabilidad, se desconocen** o se han perdido y **no guían a la Universidad**.

Estos resultados concuerdan con las conclusiones de la investigación realizada por Posner Kouzes y Schmidt, citados por Freitas (1991), y empleadas en los Antecedentes

del presente estudio. Freitas cita que cuando hay concordancia entre los valores personales con los organizacionales, lo que produce es un fuerte sentimiento de identificación y deseo de trabajar más horas que las establecidas. Y, de acuerdo a los testimonios de los actores sociales de la UNT, tal concordancia está ausente en el caso de la organización que investigamos.

4.4.2.2. Antivalores (AN)

En sentido contrario, los actores sociales de la Universidad Nacional de Trujillo, advierten la existencia de **antivalores** como la **envidia, deshonestidad, ingratitud, individualismo, irresponsabilidad, deshonestidad, irrespeto, impuntualidad, desconsideración, hipocresía, incumplimiento de la palabra empeñada, desidia, informalidad, burocracia y mentiras.**

Costa (2011) enfatiza que una cultura tiene su relato, razones, símbolos, valores y sus códigos. Sin embargo- apunta- la cultura no se construye con declaraciones ni normas impuestas (...) es integradora en la medida en que se hace presente y visible en la conducta ejemplar de los líderes de la organización, empezando por su máximo representante. Pero, además, Costa sostiene que la cultura organizacional es una sedimentación de valores compartidos; para ello, esos valores que están

embrionariamente en las claves genéticas de la organización deben ser comunicados y transferidos a toda ella. (p. 117).

Maturana, citada por Vidal (2004), aporta al tema explicando que la cultura “es una red cerrada de conversaciones que constituye y define una manera de convivir humano como una red de coordinaciones de emociones y acciones (...)”. (p.115).

Desde esta perspectiva los actores sociales de la Universidad Nacional de Trujillo son claros cuando interpretan que los valores de la organización están escritos, pero no se cumplen y más bien advierten la existencia de un conjunto de antivalores que impactan en toda la universidad.

Una mayor explicación a este fenómeno de los valores y antivalores puede ser entendida, de otro lado, desde la mirada de Rodríguez (1993) cuando sostiene que, en las organizaciones públicas, la misión y visión (es decir el componente filosófico) se determina en la cúpula, que es política y por tanto modificable, lo que origina desconcierto entre sus miembros. Pero, además, las metas que se trazan son ambiguas y generalmente negociadas para satisfacer al mayor número de actores. El resultado es una percepción de las metas de modo más conflictivo, menos claro y más ambiguo por el hecho que las metas corresponden a

programas electorales, y como tales contaminadas de ideales y aspiraciones no siempre realizables. (p.254).

Zierer (2006), por su parte, sostiene que la cultura universitaria se refleja en la interacción de los tres estamentos de la institución: docentes, estudiantes y trabajadores; en las múltiples formas de interacción de la institución con el ambiente social y natural (...), en la efectividad y eficacia del ordenamiento normativo, en el ejercicio de su autonomía, en la concepción de su propio desarrollo (...) y en la firmeza a la hora de defender y rescatar los valores morales y combatir los antivalores (...) (p. 37)

En el balance, los actores sociales de la Universidad Nacional de Trujillo identifican más antivalores que valores institucionales y ello, de por sí, es preocupante para la UNT, conforme lo describe el EST. 1 (Estudiante):

“Yo siempre he creído que la universidad debe ser centro de libertad. Para mí el principal valor que debe existir es la libertad, especialmente la libertad del docente para enseñar y la libertad del alumno para aprender, porque la universidad no es venir para que te enseñe un profesor lo que dice un libro. Eso yo lo puedo hacer en mi casa. (...) Pero eso no sucede en la UNT. Aquí reina la impuntualidad e irresponsabilidad de alumnos y docentes, la burocracia de los administrativos, reina la falta de respeto y la tolerancia entre los actores sociales. Se llega a un punto en que las disidencias se convierten en insultos (...)”.

Desde la comprensión de la AUT 1 (Autoridad), la categoría Sentido, expresados en valores y antivalores dice:

“Hay valores valiosos que se están desbrozando en la UNT como verdad, justicia y solidaridad (...) Pero, lo que falta acá es un poco de solidaridad. No somos solidarios, trabajamos siempre en base a la envidia. No somos honestos en reconocer que un hombre por sus propios méritos puede alcanzar sus metas y la única manera de sacarlo es serruchándole el piso. Esto no me parece ético (...)”.

La visión de la TRAB 1 refuerza la percepción anteriormente señalada:

“Los valores no son práctica permanente de los actores sociales. Están escritos, pero no practicados (...) Veo en esta institución intereses de grupo, mentiras, falacias, perfil bajo y sí, hay intereses de grupos, hay corrupción. (...) Prima la desconsideración, la hipocresía, el incumplimiento y la palabra empeñada”.

El FUN 1 (Funcionario) afirma que:

“Hay un antivalor peligroso en la Universidad Nacional de Trujillo: los estudiantes, a quienes se supone debo dar el ejemplo, prefieren al profesor facilista que al profesor exigente”.

4.4.2.3. Dimensiones (DI)

Los actores sociales de la Universidad Nacional de Trujillo convergen en que **no existe preocupación** institucional por incentivar la **creatividad e innovación**, se enfatiza en la **rutina** y en la **enseñanza profesionalizante**. Del mismo modo se promueve poco o **no existe motivación académica y administrativa**, a pesar que existen normas

para ello, originando marginación de los actores sociales. De otro lado, **o es relativa o no hay justicia ni equidad** en la Universidad, especialmente en los concursos para docentes, capacitación y en asignación de recursos para investigación de docente y estudiantes. Describen que **hay actores sociales íntegros** en la Universidad, pero **también deshonestos**, por el divorcio de éstos entre sí y también con los objetivos de la institución.

De manera general, las dimensiones sobre el trabajo creativo, la promoción de la motivación, la justicia al interior de la organización y la integridad de las personas, puede abordarse desde la visión que tiene Rodríguez (1993) sobre las organizaciones públicas, cuando afirma que pende sobre éstas el estereotipo de que funcionan peor que las organizaciones privadas, debido básicamente, a la cultura funcionarial, caracterizada por la excesiva formalización de sus estructuras, rigidez en sus procedimientos. El carácter rutinario que imprime a sus actividades, descoordinación, falta de articulación de sus políticas, por la ambigüedad y escaso conocimiento de las metas y por el desinterés que presta al personal. (p.253).

Fischman (2012), empleando el Test de supuestos funcionales para medir cuantitativamente la cultura organizacional lo ha dividido en cinco dimensiones, cuatro de las cuales son las que se han consultado a los actores

sociales de la Universidad Nacional de Trujillo, pero, desde la perspectiva cualitativa y con enfoque fenomenológico. El resultado constituye el sentir dramático de los actores sociales en estas dimensiones clave de la cultura institucional cuando describen que no hay preocupación de la Universidad o simplemente se ha perdido el interés institucional por la creatividad, motivación, justicia y la integridad, conforme lo describe el DOC 2 (Docente):

“(…) Hay una dejadez por estas dimensiones y principios, pues pretendiendo modernizar a la universidad, se han creado paradigmas que tienen que ver con el individualismo y la competitividad industrial. La filosofía parece simple: hay que ser competitivos y para serlos tenemos que ser triunfadores. Tú tienes que triunfar y los demás tienen que ser derrotados. Esta es la moral capitalista que nos está haciendo egoístas y al hacerlos abandonamos la moral (…) nos estamos deshumanizando (…)”.

En tanto el FUNC 1 (Funcionario) lo expresa del siguiente modo:

“Hay muy poca preocupación por el trabajo creativo en la universidad pues estamos interesados más por el aspecto profesionalizante, y eso es algo que tenemos que cambiar (…) En cuanto a la motivación no hemos avanzado mucho, pero la tarea es avanzar y en cuanto a la justicia, hay caso en los que no se nota en la UNT (…)”

Por su parte, el DOC 3 (Docente) sostiene que:

“(…) Para que exista la creatividad e innovación de manera institucionalizada nos falta bastante. Lo hemos ido perdiendo poco a poco (…) La motivación que observamos

es muy tradicional. Los docentes y el resto de actores están muy desmotivados. (...) Quizá la motivación central que puede mover a la UNT es un elemento central para la institución (...) Priman los intereses de grupo o individuales, postergando a los institucionales (...)

La ADM 03 sostiene en este tema de las dimensiones de la cultura que:

“Falta sintonía en la valoración del trabajo de los docentes y personal administrativo. (...) El trabajo creativo no se tiene en cuenta en la UNT y tampoco se promueve la motivación. (...) Veo mucha postergación en los docentes y lo mismo sucede con los trabajadores (...)

La comprensión desde los estudiantes varía un poco.

Por ejemplo, el EST 1, (Estudiante) dice:

“(...) El alumno tiene ganas de investigar, especialmente a los que les gusta estudiar. Pero, ese no es el problema. El problema como tal es que la Universidad no brinda las facilidades para que el alumno pueda investigar (...) Por tanto, la universidad ahora es un mundo de injusticia, pues el trato es desigual para el bueno como al mal alumno. (...) Todos somos íntegros y en alguna forma podemos equivocarnos. El problema es cuando se cae en el dolo”.

4.4.2.4. Metáforas y simbolismos (MS)

Los actores sociales de la Universidad Nacional de Trujillo describen sus sentires sobre dos aspectos fundamentales de la cultura organizacional que actúan como metáfora y simbolismo, a la vez. Por un lado, explican que **el estilo de dirección depende de las personas que dirigen instancias superiores y que se requiere orden, jerarquía, ponderación, fraternidad, liderazgo y**

conocimiento de la institución para gestionar las políticas universitarias, que no se advierten actualmente. Igualmente, que la **infraestructura** de la Universidad **ha mejorado, pero hay serias deficiencias, falta mantenimiento y limpieza** y debería **construirse nuevo edificio para el trabajo administrativo** y edificar la **universidad de la ciencia, tecnología y del conocimiento**.

Estos hallazgos tienen relación directa con lo afirmado por Vidal (2004), en el sentido que, la cultura de una organización es el verdadero espejo de sus creencias y valores en la práctica cotidiana y que, además, pone en evidencia: a) El tipo de racionalidad que subyace al estilo de dirección, b) por qué las organizaciones trabajan en la forma en que lo hacen (...), c) la representación y los mitos que se tiene de la vida cotidiana, d) el papel que juegan en la organización y el peso que en la misma tienen: el contexto, los actores, el dinero, la ideología, los conocimientos, la tecnología, las reglas (sean de hecho o de derecho). (p. 113).

La comprensión sobre el estilo de dirección y la arquitectura de la Universidad Nacional de Trujillo, como formas metafóricas y simbólicas, corresponden, igualmente, a lo que plantea Hogde y *otros*. (2008), citando a Schein, cuando explica que la cultura organizacional se construye en dos niveles: con características observables y no observables. En el primero, la cultura incluye muchos

aspectos de la organización como la arquitectura, vestimenta, modelos de comportamiento, reglas, historias, mitos, lenguajes y las ceremonias. El segundo nivel está compuesto por los valores, normas, creencias y suposiciones compartidas por los miembros de la organización (p.275).

Por ejemplo, el DOC 1 (Docente), explica que:

“El diseño arquitectónico de la UNT es un diseño estático. (...) Tenemos una estructura arquitectónica que tiene serias dificultades para alinearse rápidamente a los cambios que se necesitan de acuerdo a tendencias de la sociedad y la educación (...).”

Por su parte la ADM 3 (Trabajadora administrativa) reconoce que:

“(...) se requiere ver las necesidades de cada Facultad, buscando siempre la armonía para que los estudiantes se sientan más comprometidos y a gusto en esos espacios”.

Desde la perspectiva de los alumnos, el tema de la infraestructura de la universidad es abordada por el EST 1 (Estudiante) cuando afirma que:

“(...) En cuanto a la infraestructura de la UNT, que aparte de ser clásica, es paupérrima la implementación de ciertos talleres, laboratorios, aulas y biblioteca. Yo creo que el enfoque del futuro debe ser la construcción vertical: ¡más espacios verdes y menos cemento!”.

Ampliando estos puntos, Fischman (2012), citando a Schein, precisa que la cultura está compuesta por tres niveles. En el nivel superior están los **artefectos**, que es

todo lo que puede verse, oírse y sentirse en una organización (arquitectura y diseño, estilo de dirección, lenguajes, símbolos - desde fotos, ilustraciones, logos, colores, etc. - rituales, historias, mitos y leyendas, formas de relacionarse con la autoridad, formas de tomar decisiones, cómo se resuelven los conflictos, como te enteras de las cosas). En el nivel intermedio de la cultura se ubican los **valores practicados**, que son creencias que provienen normalmente de los fundadores de la organización. Finalmente, el tercer y más profundo nivel son los **supuestos compartidos**. (pp. 28-57).

Para los propósitos de nuestra investigación, hemos agrupados entre los **Sentidos de la cultura organizacional**, no solo a los artefactos (primer nivel de la cultura organizacional), sino también aspectos del segundo y tercer nivel (valores practicados y supuestos compartidos) que señala Schein, citado por Hodge y otros. (2008). En este acápite solo estamos comentando los hallazgos de dos artefactos: estilo de dirección y arquitectura y diseño de la Universidad Nacional de Trujillo.

Sobre el tema, el ADM. 1 (Trabajador administrativo), dice lo siguiente:

“Hay una distancia muy grande entre dirigir desde un despacho y gerenciar. Esto último supone visitar las diversas unidades para solucionar los problemas y eso deben hacerlo las altas autoridades. Tienen que verificar en forma inopinada y realizar visitas clave en la parte

académica y en la administrativa. Lamentablemente eso no sucede aquí”.

La AUT (Autoridad) sostiene que:

“Debe haber orden y jerarquía, más no abuso de autoridad. Debe haber también, ponderación, liderazgo y confraternidad, con miras a trabajar en equipo (...) Necesitamos cambios a todo nivel con aulas y otros ambientes, así como en tecnología (...)”.

El DOC 1 (Docente), al enjuiciar este aspecto es muy duro al afirmar que:

“El manejo de la universidad es errático. No es un manejo con determinadas políticas que de alguna manera se hayan aprobado por el máximo organismos de la Asamblea Universitaria (...) los rectores siguen actuando como si fueran los grandes dictadores de la universidad”.

En tanto el DOC 3 (Docente), sobre este mismo tema, sostiene lo siguiente:

“(...) en la universidad, la gestión de las autoridades es percibida como una forma autoritaria, por lo que escuchamos, pero también por su forma de actuar. (...) No hay una buena organización en ese sentido (...)”.

El EST 1 (Estudiante) afirma que:

“(...) el estilo de gobierno de la universidad debe involucrar a todos los actores sociales de la universidad. Ser más inteligente en este aspecto y con tendencia al diálogo y al consenso”.

4.4.2.5. Actuaciones (AC)

Los actores sociales expresan que existen **permanentes pugnas** en la Universidad Nacional de

Trujillo, por **ausencia o claridad en la visión** institucional y por el **ansia de poder de grupos políticos** que buscan figurear, o por **intereses mezquinos, egoístas e individuales** que retraen el desarrollo de la universidad. Describen, igualmente, que **se observan disputas y despreocupación** por los valores de Universidad o por su mejoramiento institucional, teniendo en cuenta la visión, metas y el desarrollo académico, tecnológico y la acreditación universitaria.

Desde la perspectiva de Aktouf (2002); es decir, desde una visión marcadamente funcionalista e instrumental de la cultura, las actuaciones de los actores sociales de la Universidad Nacional de Trujillo, se enmarcarían, de un lado, con el sistema industrial dominante, en el que reinan la competencia, el individualismo, el «maximalismo», el orden impuesto, y de otro lado, con la contradicción secular inherente al trabajo industrial- «la tensión entre cooperación y conflicto» (...) (p.88).

Pero, Chan y Clegg, citados por García (2005) son más explícitos en relación a las actuaciones de los actores sociales. Sostienen que desde sus inicios la cultura siempre se ha referido al proceso a partir del cual, algunas prácticas tienen efectos sobre los hábitos de comportamiento y de pensamiento de las personas (p.172). En ese sentido y citando a Alvesson & Deetz, García (2005) remarca que las

organizaciones están atravesadas por discursos hegemónicos, en donde la presencia de grupos dominantes garantiza que ciertos significados logren ser incorporados y naturalizados por los trabajadores, de manera que se conviertan en la forma normal y común de ver el mundo (p. 172).

Tanto la propuesta de Aktuof (2002) como la de los autores citados por García (2005), sustentan las explicaciones que dan los actores sociales, respecto a que los grupos se disputen siempre la hegemonía sobre los significados de la universidad. Los actores sociales expresan que los conflictos aparecen por la ausencia o claridad en la visión institucional y por el ansia de poder de grupos políticos que buscan figurear, o por intereses mezquinos, egoístas e individuales que retraen el desarrollo de la universidad. Y cuando se les consulta sobre qué aspectos debe haber disputas, priorizan que debería ser sobre los valores de universidad o por su mejoramiento institucional, teniendo en cuenta la visión, metas y el desarrollo académico, tecnológico y la acreditación universitaria, conforme se aprecia de la siguiente descripción del DOC 1 (Docente):

“(...) creo que lo más se habla en la UNT es de su imagen histórica y de sus símbolos y hasta se cuelgan de algunos significados como, por ejemplo, que somos la Primera universidad republicana del país, que se usa como imagen, pero no como fuerza para el cambio de la universidad y

más bien se la emplea para mantener el statu quo. (...) Allí se explican las pugnas entre grupos porque no hay claridad de horizonte hacia donde debe ir la universidad (...), las pugnas aparecen más por el poder político, ni siquiera por el poder académico (...).”.

Las actuaciones en una institución pública como la Universidad Nacional de Trujillo, después de todo, corresponden también a una parte del análisis global y más complejo de los sentidos de la cultura organizacional, expuestos por Rodríguez (1993) que, entre otros aspectos, señala que la orientación de la visión, misión y hasta las metas y objetivos organizacionales, son derivaciones de programas electorales y, como tales, están contaminadas de ideales y aspiraciones no siempre realizables. (p.254). A la luz de estos resultados la reciente normativa universitaria, especialmente la Ley Universitaria N°30220 y el nuevo Estatuto de la universidad establecen la elección con voto universal del rector, vicerrectores, decanos de Facultad y director de la Escuela de Posgrado, con participación de docentes y estudiantes, no solo alienta la brecha institucional, en materia de cultura organizacional, sino agrava las actuaciones de los actores sociales, cuando, en lugar de erradicar los antivalores y mejorar las actuaciones las empeora clamorosamente.

Este análisis es corroborado con las expresiones del EST 1 (Estudiante), cuando sostiene que:

“La actuación de la universidad se resume en: mezquindad y egoísmo. Los intereses de personificación individual y de grupo están a la orden. No hay nadie que pueda decir: ¿sabes qué si la universidad busca la libertad en investigación, bueno nosotros defendemos la libertad, de esta manera. Y el otro grupo que diga: esa no es la manera correcta. ¡Eso es discusión y debate verdadero! ¿Eso observamos? No. No hay identidad por la institución. ¡Y, la identidad no debe cambiar!”.

Esta advertencia del estudiante, contrasta con la opinión de la FUN 3 (Funcionaria) cuando reconoce que:

“La UNT tiene su mística y eso lo observa cuando ingresa a esta universidad de prestigio. Ser parte de la universidad es algo que no lleva en el corazón (...) Pero hay que buscar aquí mayor equidad y trabajo más coordinado”.

La opinión de los trabajadores va por otro sentido. Por ejemplo, lo expresado por la ADM 3 (Trabajadora administrativa), expresa que:

“Los actores sociales en la UNT se disputan la hegemonía por cuestiones de poder, porque cada quien quiere un cargo. (...) entonces entran los conflictos por el poder: las ganas de “servir”, pero después se olvidan (...) hay un interés muy personal, individual por una mayor remuneración (...)”.

4.4.3. Expresiones de la cultura universitaria

4.4.3.1. Principios (PR)

Los actores sociales de la Universidad Nacional de Trujillo describen como principios que deberían guiar a la Universidad el **involucramiento con la sociedad y su desarrollo social, autonomía, la libertad, la honestidad,**

el desarrollo tecnológico y científico, la innovación, creatividad, solidaridad, trabajo en equipo, la verdad, justicia, equidad, respeto, consideración, compromiso institucional, honradez, responsabilidad y puntualidad.

La sexta acepción del término principio que recoge la vigésima tercera edición del diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (2014) dice que *Principio* es la “Norma o idea fundamental que rige el pensamiento o la conducta” (p. 1786).

Por los resultados en este ítem se advierte que el anhelo principista de los actores sociales coinciden, en lo fundamental, con los principales principios ya establecidos, por lo menos en forma escrita, en el Estatuto Institucional de la Universidad, que se pueden resumir en: a) Afirmación de la vida y dignidad humana, b) Estudiante como interés superior, c) Espíritu crítico y de investigación, d) Verdad, e) Calidad académica, f) Autonomía, g) Ética pública, h) Libertad, i) Pertinencia de enseñanza y realidad social, j) Compromiso con el país, k) Democracia institucional, l) Pluralismo, tolerancia, diálogo intercultural e inclusión, m) Rechazo a la violencia y discriminación, n) Creatividad, o) Meritocracia, p) Internacionalización. (p. 5).

Estos principios, por supuesto, son recogidos, igualmente, por el Plan Estratégico 2012-2024, de la Universidad. (p. 17-18).

La idea fundamental de la Universidad Nacional de Trujillo se remonta a la fundación de la propia universidad, en el histórico Decreto que el 10 de mayo de 1824 suscribieran, desde la ciudad de Huamachuco, José Faustino Sánchez Carrión y el Libertador, Simón Bolívar, al expresar que “(...) Merecen mucho más de la patria las provincias (...) por su fidelidad a la causa, y por sus múltiples importantes servicios al ejército libertador en las circunstancias más apuradas de la República” (Robles: 2006: 44).

Fidelidad, señala el Diccionario de la Lengua Española (2014) significa “Lealtad, observancia de la fe que alguien debe a otra persona” (p. 1024). En el caso de la fundación de la Universidad Nacional de Trujillo, esta se llega a materializar por su “fidelidad a la causa”. En las circunstancias históricas de la época, 1824, la causa o también las “circunstancias apuradas de la República”, fueron, sin duda, la contribución de Trujillo a la Emancipación de la Patria, del yugo español.

El principio de fidelidad, puede resumirse en casi toda la descripción valorativa que realizan actualmente los actores sociales de la universidad, cuando se les consultó que principios deberían guiar a la Universidad Nacional de Trujillo, pero se nota más nítidamente en los principios: “involucramiento con la sociedad y su desarrollo social”,

“compromiso institucional” y “responsabilidad”. Resaltamos, sin embargo, que este importante principio fundacional, el de **fidelidad** o- más contemporáneamente- el de **compromiso institucional**, no figure entre los principios ni en los valores listados y oficializados en el Plan Estratégico 2012-2024 de la Universidad Nacional de Trujillo. (p. 45), para que cumpla el papel de catalizador y guía de la cultura universitaria.

Los principios que deben regir a la UNT, desde la mirada de la ADM 3 (Trabajadora Administrativa) son:

“El principio básico es el respeto (...) también la honradez, la justicia y la tolerancia, que es lo que no observamos aquí (...).”

Pero más ilustrativo es la postura de los docentes, especialmente desde la reflexión del DOC 1 (Docente):

“Los grupos de profesores, alumnos y empleados, desgraciadamente, han perdido la memoria. No reconocen los valores ni los principios fundamentales por los cuales existe la UNT (...) Desconocen la validez y fortaleza que siempre tuvo nuestra vieja universidad, en defensa de la libertad de pensamiento”

4.4.3.2. Fines (FI)

Los actores sociales de la Universidad Nacional de Trujillo describen como fines de la universidad, el **desarrollo con planificación estratégica, respeto por las ideas, independencia, autonomía** para desarrollarse económicamente, **mejorar la investigación, calidad moral**

y propender a la **democracia interna** en los debates, **promoviendo la identidad, potenciando el prestigio y la calidad académica.**

El diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (2014) expresa que el término *fin*, entendido como fin último significa, en su tercera acepción: “a cuya consecución se dirigen la intención y los medios del que obra” (p.1030), y el latinismo finalidad expresa “fin con que o por qué se hace algo” (p.1031).

Por su parte, Zierer (2006) sostiene que con el término cultura de la universidad o cultura universitaria se designa a un conjunto de valores, patrones de conducta, procedimientos y formas (símbolos) que tienen vigencia en una universidad, y que caracterizan el actuar de la institución en el cumplimiento de sus fines (p.37).

En el estatuto de la universidad y en el Plan estratégico 2024 (pp.18-19), los fines, o “*con que o por que se hace algo*”, de la Universidad Nacional de Trujillo son:

- a) Preservar (...) la herencia científica, tecnológica, cultural y artística de la humanidad, b) Formar profesionales de alta calidad humanística, científica, tecnológica e innovadora, c) Promover el cambio y desarrollo de la comunidad, d) Contribuir con el desarrollo integral del hombre y sociedad,
- e) Promover investigación científica, f) Difundir conocimiento producido en UNT, g) Afirmar la diversidad

cultural, h) Fomentar valores morales, i) Formar personas libres, j) Promover educación continua (p. 6).

Comparando los hallazgos descritos por los actores sociales, con los fines ya establecidos por la Universidad Nacional de Trujillo, observamos que, del conjunto de propósitos que deberían guiar a la organización, solo hay correspondencia con el “respeto por las ideas” y la “calidad moral y académica”. Los actores sociales entienden como fines también a: la planificación estratégica, independencia, autonomía, mejoramiento de la investigación, alentar la democracia interna, promover la identidad y potenciar el prestigio institucional.

En ese sentido, el DOC 1 (Docente) resume estas particularidades con la siguiente afirmación:

“Los principios y fines son las que provienen del acta fundacional, de ser librepensadores, no ser dogmáticos. El dogmatismo es el enemigo de la ciencia y de la tecnología en la universidad. Por ello, el fanatismo no tiene razón de ser en la universidad (...) la fortaleza nuestra será cuando más diferentes seamos unos de otros y nos reconozcamos como diferentes, lo contrario a la estandarización del ser humano (...).”

El EST 1 (Estudiante) propone que:

“Uno de los principales fines debe ser la democracia que se ha perdido mucho en la universidad. Democracia es debatir, disentir, pero no insultar”.

En cambio, el EST 3 (Estudiante), sostiene que:

“La finalidad de la universidad es que brinde una buena enseñanza que le permita al estudiante conseguir un puesto de trabajo para beneficio personal y de la propia sociedad”.

Y, desde la comprensión de los empleados, la ADM 2 (Trabajadora Administrativa), sostiene que:

“Los fines de la UNT son mejorar permanentemente la investigación, la calidad moral y académica, basándose en los valores fundacionales que debemos cumplir a cabalidad”.

4.4.3.3. Funciones (FU)

Los actores sociales de la Universidad Nacional de Trujillo describen como funciones de la universidad a la **formación integral** como ser humano, con **buenas costumbres, decentes, forjando ciudadanía**, con **mayor supervisión, liderazgo, diálogos** constantes entre los diversos actores y **alta motivación** estudiantil.

La segunda acepción del término *función*, recogida por el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (2014), señala que aquella significa “Tarea que corresponde realizar a una institución o entidad” (p.1068).

En tanto que el artículo 7° del estatuto de la Universidad Nacional de Trujillo dispone que son funciones de la entidad: a) Investigación e innovación tecnológica, b) formación profesional, c) Extensión cultural y proyección social, d) Educación continua, y e) Contribución al desarrollo humano.

En estricto, las funciones organizacionales están contenidas en la declaratoria de misión, que en el caso de la Universidad Nacional de Trujillo, se encuentran resumidas del siguiente modo en el Plan Estratégico 2012-2024: “Somos la primera universidad republicana del Perú, formamos profesionales y académicos competitivos, con calidad, críticos, éticos y socialmente responsables; creamos valor generando y transfiriendo conocimiento científico, tecnológico, humanístico e innovador, para el desarrollo sostenible de la región La Libertad y del país” (p.44).

Los hallazgos en las descripciones que realizan los actores sociales sobre las funciones de la Universidad Nacional de Trujillo, solo se refieren a una de las principales: la **formación profesional**, pero expresan que debe ser, además: “**integral como ser humano**”, con “**buenas costumbres**”, “**decentes**”, “**forjando ciudadanía**”, con mayor “**supervisión**” y “**liderazgo**”; “**diálogos**” constantes y alta “**motivación**” en los estudiantes. La frase del DOC. 2 (Docente) puede ilustrar esta categoría:

“(…) La UNT debería tener la función clásica- actualizada ahora- respecto a la formación de seres humanos, con buenas costumbres, con moral que ayude a forjar ciudadanía de calidad, con profesionales de excelencia, comprometidos con su base social, teniendo un instrumento fundamental que nos ayude a llegar igual que los países del primer mundo, con tecnología y con nuestro talento humano (…)”.

O, también desde la percepción de la ADM 3 (Trabajadora Administrativa):

“La función de la UNT debe ser por una mayor supervisión y liderazgo (...) con diálogos constantes, permanentes de la autoridad con los empleados y docentes”.

4.4.3.4. Deberes (DE)

Los entrevistados describen que son deberes de los actores sociales de la Universidad Nacional de Trujillo, la **responsabilidad**, los **valores**, la **innovación**, la **eficiencia**, **la visión institucional**, la **honestidad** con el trabajo, **responsables y respetuosos**, contribuyendo con el buen clima organizacional e **identificación** con la Universidad.

Desde la mirada de la autoridad de la UNT, este acápite se sintetiza en la expresión de la AUT 1 (Autoridad):

“(...) debemos asumir cambios innovativos, en concordancia con el avance mundial. Nosotros debemos tener una visión panorámica (...) e insertarnos en las ligas mayores (...)”.

La opinión de los profesores se puede resumir en los siguientes testimonios: DOC 1 (Docente):

“(...) Si cada uno hace lo que le corresponde hace, con todo decencia y libertad, cambiará sustancialmente la universidad y el país”.

El DOC 3 (Docente) apunta:

“Cumplir con mi trabajo, brindar un buen servicio al público, Ser una persona que ayuda dentro de sus funciones y guiar a otras para sentirse orgulloso”.

Y, desde la perspectiva de los empleados de la UNT, la ADM 3 (Trabajadora Administrativa) resume ese temperamento:

“Deberíamos preguntarnos ¿Qué estoy haciendo ahora para que mi unidad administrativa avance? Si practicamos esa especie de examen de conciencia y si en verdad somos conscientes de nuestra misión, entonces estaremos haciendo bien las cosas”.

4.4.3.5. Derechos (DER)

Los entrevistados expresan que son derechos de los actores sociales de la Universidad Nacional de Trujillo, la **igualdad**, la **justicia** y que el Estado otorgue los recursos a la Universidad. Igualmente, **remuneraciones dignas**, **buena atención** en oficinas administrativas, pensando en los estudiantes, **capacitación y promoción del talento humano**.

El concepto de **deber**, de acuerdo al diccionario de la Academia de la Lengua Española (2014) tiene, entre otras, las siguientes acepciones: “1. Estar obligado a algo por la ley divina, natural o positiva (...). 2. Tener obligación de corresponder a alguien en lo moral. 3. Cumplir obligaciones nacidas de respeto, gratitud u otros motivos. (...)” (p. 708).

De las 25 acepciones que registra el diccionario de la Lengua Española (2014) sobre el concepto de **derecho**, las que se relacionan con nuestro tema señalan lo siguiente: “(...) 9. Facultad del ser humano para hacer legítimamente

lo que conduce a los fines de la vida. 10. Facultad de hacer o exigir todo aquello que la ley o la autoridad establece en nuestro favor, o que el dueño de una cosa nos permite en ella. (...).13. Conjunto de principios y normas, expresivos de una idea de justicia y de orden, que regulan las relaciones humanas en toda sociedad y cuya observancia puede ser impuesta de manera coactiva” (p. 729).

De acuerdo al estatuto institucional cada actor social de la Universidad Nacional de Trujillo, cuenta con artículos especiales para los deberes y obligaciones, así como también para sus derechos. Las autoridades lo tienen en forma de atribuciones y en el caso del rector está contemplado en el Art. 26° y en los vicerrectores en los artículos 28° y 29°. Los docentes, de manera general, tienen sus deberes regulados en el capítulo VI, artículo 212°, en tanto que sus derechos, a través del artículo 213° al 224°. Los funcionarios cuentan, igualmente, con sus atribuciones contempladas en el capítulo VIII, desde el artículo 328° hasta el artículo 382°. Los deberes de los estudiantes se observan en el artículo 253° y sus derechos desde el artículo 254° al 256°.

Las expresiones de la cultura universitaria a través de las respuestas de los actores sociales, de la Universidad Nacional de Trujillo, desde los deberes y derechos

coinciden en algunos temas y subtemas, comparándolas con lo prescrito en el estatuto institucional de la Universidad.

En los **deberes**, por ejemplo, los actores sociales describen como tales a la responsabilidad, la innovación, la eficiencia, el respeto, la contribución con un buen clima organizacional y la identidad con la institución. Y agregan otros temas como deberes, no contemplados actualmente por el estatuto de la universidad, como: el “**ejercicio de los valores**”, la “**visión institucional**”, la “**honestidad con el trabajo**” e “**identidad con la universidad**”, que constituyen, en definitiva- como lo expresa literalmente el diccionario de la RAE- “obligaciones a algo o a alguien”.

En cuanto a los **derechos**, los actores sociales también tienen algunas coincidencias con lo establecido en el estatuto, como, por ejemplo: “igualdad”, “justicia”, “remuneraciones dignas”, “pensando en los estudiantes”, y “capacitación y promoción del talento humano”. E incorporan otros derechos, desde su visión como actor social: que el Estado “**asigne a la universidad los recursos económicos**” que le corresponden y “**buena atención**” en las oficinas administrativas de la universidad. El EST. 1 (Estudiante), resume, quizá, de manera general los deberes y derechos de los actores sociales:

“Los estudiantes a estudiar (...) a recibir una verdadera cátedra de sus docentes, (...) los docentes a enseñar, (...) éste a recibir el respeto y cordialidad de sus alumnos (...)

y, los administrativos, a dirigir la parte administrativa de la universidad para que los estudiantes podamos salir adelante y con ello se beneficie la sociedad. Es decir, zapatero a tu zapato (...)

Desde la mirada de los empleados, el tema de derechos lo analizan del siguiente modo, de acuerdo a la ADM 3 (Trabajadora administrativa):

“Si habemos personas que se dedican ciento por cien a la institución, ésta debería contribuir con algo que nos pueda satisfacer como parte del compromiso de la universidad por lo que hacemos día a día. Sin embargo, la universidad no cumple (...) ni siquiera en nuestro derecho a la capacitación”.

El DOC 2 (Docente) afirma que:

“Igual que en los deberes, los derechos deben estar en el mismo nivel con correspondencia entre lo que se da y lo que se pide”

En tanto, el FUNC 3 (Funcionario), sostiene que:

“(...) Tenemos el derecho a que el Estado nos otorgue todos los recursos económicos necesarios para poder hacer lo que nos pide la Nación”.

En relación al objetivo específico: Describir una estructura conceptual acerca de la cultura organizacional de la Universidad Nacional de Trujillo, desde la comprensión de los actores sociales que la conforman.

4.5. Las categorías emergentes del estudio

La presente investigación sobre la comprensión de la cultura organizacional de la Universidad Nacional de Trujillo, desde la mirada de sus propios actores sociales, ha sido orientada desde el enfoque cualitativo, empleando el método fenomenológico, con el propósito de estudiar los fenómenos “tal como son experimentados, vividos y percibidos por el hombre” (Martínez; 2009, p.137) y, también, porque el énfasis del mencionado método se encuentra en “la interpretación de los significados del mundo y las acciones de los sujetos y no en el sistema social ni en las interrelaciones funcionales” (Bautista; 2011, p.109).

Es decir, nuestro interés ha sido recoger, a través del diálogo, esas experiencias, vivencias y percepciones de las autoridades, funcionarios, trabajadores administrativos, docentes y estudiantes de la universidad, para comprender, finalmente, la cultura organizacional que la sustenta en las actuales condiciones.

Los participantes en la investigación fueron 14 actores sociales de las Facultades con mayor población estudiantil y de docentes, así como de las unidades administrativas de alta dirección, de las gerencias de la universidad y de los estudiantes, durante el año 2018 (Cfr. Tabla N° 1), a quienes se les realizó entrevistas en profundidad, teniendo en cuenta las técnicas cualitativas y fenomenológicas.

Para descubrir cómo comprenden los actores sociales la cultura organizacional de la Universidad Nacional de Trujillo, se elaboró 26 preguntas en total. En **Caracterizaciones** se diseñaron 10 preguntas, dos por cada pre categorías siguientes: sistemas organizacionales (SO),

representaciones culturales (RC), gestión (GE), subjetividad e informalidad (SI) y organizaciones universitarias (OU). En **sentidos de la cultura organizacional** se propusieron 11 preguntas para las siguientes precategorias: valores (VA), antivalores (AN), dimensiones (DI), metáforas y simbolismos (MS) y actuaciones (AC). Y, finalmente, en **expresiones de la cultura organizacional** fueron concebidas 5 preguntas, para las precategorias: principios (PR), fines (FI), funciones (FU), deberes (DE) y derechos (DER). (Cfr. Anexo N° 2).

En un primer nivel de los hallazgos, luego de las transcripciones del diálogo de cada actor social, fueron determinadas las **unidades de análisis**, por cada pre categoría sugerida y por cada actor social, así como también, las **convergencias y divergencias** de los actores sociales, siguiendo la metodología científica de la triangulación, conforme lo sugiere Palacios-Ceña y Corral (2010), entendiéndola como “(...) un método para ampliar la perspectiva y la profundidad del estudio, mostrando todas las posibles perspectivas del fenómeno” (p. 70).

El resultado de este primer nivel de análisis arrojó la identificación de un total de 104 **subtemas**; es decir, 26 subtemas por cada uno de los actores sociales: a) Autoridad y funcionarios (que fueron agrupados, dado su nivel de gestores en la organización), b) Docentes, c) Personal administrativo y d) Estudiantes.

Un segundo nivel del análisis de los resultados fue la identificación de un total de 26 **temas**, que para nuestro estudio representan las nuevas categorías de la investigación. Los mencionados temas corresponden a la

interpretación de cada subtema por categoría, triangulados por cada actor social (Cfr. figura N° 7).

4.5.1. Caracterizaciones

Los temas y subtemas hallados en este campo son los siguientes:

- a. *Prestigio e idoneidad de docentes y egresados por la calidad de enseñanza y sistema de ingreso.*
- b. *Impacto en la competitividad, gestión de recursos, calidad académica, inestabilidad, identidad y en los líderes de UNT.*
- b. *Conductas son de enfrentamiento personal, egoísta, de irrespeto e irresponsabilidad; lenguajes verbal y no verbal no son de consenso, sino de enfrentamiento y las interrelaciones son débiles, sensibles, complicadas intolerantes, mezquinas y de envidia.*
- c. *Decisiones en UNT son verticales, sin consenso, por intereses de grupo, sin respeto por la mayoría; solución de conflictos son lentos, engorrosos y poco transparentes; formas de enterarse en UNT son de boca en boca, orales y por redes sociales.*
- d. *Normatividad y reglamentación es frondosa, desactualizada, con vacíos y desconocimiento de la misma por los actores sociales.*
- e. *Hay mejoras en modernidad e infraestructura, pero, falta mayor preocupación en el área de investigación, gestión de patentes y equipamiento de laboratorios.*

- f. *Subjetividad e informalidad se debe al irrespeto por las normas, falta de supervisión e impuntualidad en docentes y alumnos.*
- g. *Existe doble lenguaje, hipocresía, insinceridad, incoherencia y no hay correspondencia entre lo que se dice y hace, debido a La informalidad, deshonestidad y falta de ética.*
- h. *Falta de identidad, liderazgo, desconocimiento de la historia y valores institucionales, trabajo rutinario de autoridades, docencia desactualizada y desánimo de los estudiantes para estudiar.*
- i. *Fama de antaño de UNT ha disminuido y la cultura está deteriorada a pesar de innovaciones, notándose una precaria concepción del desarrollo institucional.*

4.5.2. Sentidos de la cultura organizacional

Los nuevos temas, constituidos como sentidos de la cultura organizacional, son comprendidos por los actores sociales de la Universidad Nacional de Trujillo de la siguiente forma:

- a. *Los valores de la UNT aun cuando estén escritos no se refleja en la universidad pues aquéllos están en crisis y, los nuevos valores, están en plena construcción.*
- b. *Los valores fundacionales e históricos de la universidad, como el respeto, justicia, tolerancia, verdad, honradez, solidaridad y responsabilidad, se desconocen o se han perdido y no guían a la UNT.*
- c. *Se advierten antivalores como la envidia, deshonestidad, ingratitud, individualismo, irresponsabilidad, deshonestidad,*

irrespeto, impuntualidad, desconsideración, hipocresía, incumplimiento de la palabra empeñada, desidia, informalidad, burocracia y mentiras.

- d. No existe preocupación institucional por incentivar la creatividad e innovación y se cae en lo rutinario y solo en tareas de la enseñanza profesionalizante, sin valores.*
- e. Se promueve muy poco o no existe motivación académica y administrativa en UNT, a pesar de la existencia de normas para su cumplimiento, originando marginación en los actores sociales.*
- f. Es relativa o no hay justicia ni equidad en la universidad, especialmente en los concursos docentes, capacitación de actores sociales y en la asignación de recursos para investigación docente y de estudiantes, por mezquindades de tinte político.*
- g. Hay actores sociales íntegros en la universidad, pero también deshonestos, por el divorcio de éstos entre sí y también con los objetivos de la institución.*
- h. Estilo de dirección depende de las personas que dirigen las unidades superiores de la universidad, para lo cual se requiere orden, jerarquía, ponderación, fraternidad, liderazgo y conocimiento de la institución para gestionar las políticas universitarias, que no se advierten actualmente.*
- i. La arquitectura e infraestructura de la universidad ha mejorado, pero hay deficiencias, por la falta de mantenimiento y*

limpieza, además que debería construirse un nuevo edificio para el trabajo administrativo y edificar la universidad de la ciencia, tecnología y del conocimiento.

- j. Hay pugnas en la universidad por ausencia en la claridad de una visión institucional y por el ansia de poder de grupos políticos que buscan figurear, por sus intereses mezquinos, egoístas e individuales, que retraen el desarrollo de la institución.*
- k. Las disputas de los grupos sociales deberían centrarse en torno a los valores de la Universidad Nacional de Trujillo; por el mejoramiento institucional, teniendo en cuenta la visión y metas y centradas en el desarrollo académico, técnico y la acreditación universitaria.*

4.5.3. Expresiones de la cultura universitaria

Los nuevos temas emergentes, en el campo de las expresiones culturales universitarias, desde la comprensión de los actores sociales de la Universidad Nacional de Trujillo, son los siguientes:

- a. Los Principios que deberían guiar a la Universidad Nacional de Trujillo: involucramiento con la sociedad y su desarrollo económico y social, autonomía, libertad, honestidad, desarrollo tecnológico y científico, innovación, creatividad, solidaridad, trabajo en equipo, verdad, justicia, equidad, honestidad, respeto, consideración, compromiso institucional, honradez, responsabilidad y puntualidad.*

- b. *Los Fines que debe cumplir la Universidad Nacional de Trujillo: desarrollo con la planificación estratégica, respeto por las ideas, independencia, autonomía para desarrollarse económicamente, mejorar investigación, calidad moral y académica y propender a la democrática interna en los debates, promoviendo identidad, potenciando el prestigio y la calidad académica.*
- c. *Las Funciones que debe ejecutar la Universidad Nacional de Trujillo: formación integral del estudiante, como ser humano, con buenas costumbres, decentes, forjando ciudadanía, con mayor supervisión, liderazgo, diálogos constantes entre los diversos actores y alta motivación estudiantil.*
- d. *Los Deberes que deben cumplir los actores sociales: responsabilidad, valores, innovación, eficiencia, visión institucional, honestidad con el trabajo, responsabilidad y respetuosos, contribuyendo con el buen clima organizacional e identificación con la Universidad Nacional de Trujillo.*
- e. *Los derechos de los actores sociales de la Universidad Nacional de Trujillo: igualdad, justicia y que el Estado otorgue sus recursos a la universidad, con remuneraciones dignas, buena atención en oficinas administrativas, pensando en los estudiantes, capacitación y promoción del talento humano.*

4.6. Fundamentos centrales de la cultura organizacional de la Universidad Nacional de Trujillo, desde la comprensión de los actores sociales

De los autores consultados para el presente estudio, hemos priorizado aquellos que nos han orientado conceptualmente desde las ciencias sociológicas y antropológicas, como Ramírez (2014), Geertz (2003) y García (2005). También de aquellos teóricos con profunda comprensión de las Ciencias Sociales, pero adaptando sus pensamientos a las organizaciones modernas, especialmente a las empresas, como, Aktouf (2002), Hodge, Anthony y Gales (2008), Rodríguez F. (1993), Vidal (2004) y Fischman (2012). También desde una mirada de expertos en los temas de las organizaciones públicas y privadas como Rodríguez F. (1993) y, de las universidades, como Zierer (2013).

Si bien nos hemos apoyado en una amplia propuesta teórica, nuestra investigación permitió la construcción de nuevas concepciones sobre como comprenden los actores sociales la cultura organizacional de la Universidad Nacional de Trujillo, desde tres grandes campos de los estudios culturales: a) Caracterizaciones, b) Sentidos y c) Expresiones.

Desde esta delimitación, la comprensión de los actores sociales sobre la cultura organizacional de la Universidad Nacional de Trujillo se fundamenta en lo siguiente:

4.6.1. Caracterizaciones

- a. Los conceptos que surgen sobre las caracterizaciones organizacionales, en torno a su funcionamiento sistémico, representaciones culturales, gestión organizacional, subjetividad e informalidades y formas de trabajo de las organizaciones

universitarias, son propias de las experiencias, vivencias y creencias de los actores sociales de la Universidad Nacional de Trujillo.

- b. En la práctica cotidiana los actores sociales comprenden que, como sistema organizacional, la UNT significa: prestigio e idoneidad pero que ha sido impactada en todo su ámbito por la modernidad. Sus representaciones culturales como conductas, lenguajes e interrelaciones están seriamente afectadas por enfrentamientos permanentes, además que, el estilo de gestión es verticalista, hay ausencia de consensos y sin posibilidades de una comunicación interna eficaz, por el déficit de medios de información institucionales. La gestión universitaria es deficiente, a la que se suma una normatividad y reglamentación desfasadas; en tanto que, su arquitectura física es regular, pero con serios inconvenientes en investigación científica. En subjetividades se advierten aspectos negativos y dobles lenguajes que colisionan con la ética. Finalmente, desde las particularidades como organización universitaria, se advierte desidentidad y disminución de la fama de antaño de la Universidad Nacional de Trujillo.
- c. Las características de la cultura organizacional se construyen en dos niveles: las observables y las no observables. En este campo, los 10 temas que corresponden a Caracterizaciones se encuentran fundamentalmente en el nivel observable; es decir, dentro de lo tangible y verificable externamente. Y, los

resultados hallados, **desde la mirada de los actores sociales de la Universidad Nacional de Trujillo, significan la emergencia de una cultura diametralmente opuesta a la concebida oficialmente por la propia Universidad, en el campo de las caracterizaciones.**

4.6.2. Sentidos

Los fenómenos filosóficos identificados en este campo consisten en que:

- a. Los actores sociales son conscientes que los valores institucionales están escritos, pero, en crisis, dado que se advierten conductas negativas que se traducen más en antivalores. (Cfr. Figura N° 5). De otro lado, la institución no alienta la creatividad e innovación y tampoco tiende a la motivación, originando conflictos internos, además que, desde los actores sociales, no se observa justicia ni equidad en la universidad, y con actores sociales íntegros viven también actores deshonestos que entorpecen el logro de metas y objetivos. Igualmente, la percepción negativa de los estilos de dirección y una infraestructura, que, si bien ha mejorado, pero se nota falencias en su mantenimiento y ausencia de una universidad de la ciencia, tecnología y del conocimiento. (Cfr. Figura N° 6).
- b. Estos sentidos, en su mayor parte, se encuentran como características no observables de la cultura organizacional, por tanto, más difíciles de advertir y más complejas, como, por

ejemplo, los valores, antivalores y el concepto de integridad. En el resto de temas, las características son observables, especialmente en algunas dimensiones, metáforas, simbolismos y actuaciones. Si tenemos en cuenta, como bien lo afirma Castro, citado por García (2005), que a la sociedad se la empieza a ver como una red de antagonismos en las instituciones como el Estado, la familia, la escuela o la universidad, juegan como mecanismos de control disciplinarios sobre los individuos. En ese marco se constituye en “un campo de batalla en el que los diferentes grupos sociales se disputan la hegemonía sobre los significados” (p. 172).

- c. Este tipo de cultura es el que se expresa en la Universidad Nacional de Trujillo, cuando analizamos el conjunto de sentires de los actores sociales. En otras palabras, la *biopsicosocioculturalidad*, del que nos habla Ramírez (2014), para entender la *socialidad humana* es, según nuestro entender, la clave para la comprensión de la cultura organizacional de la Universidad según los actores de la misma. De modo que **los sentires de los actores sociales es que existen-igualmente-pugnas en la universidad, no para impulsar el desarrollo institucional, sino por falta de visión y por las ansias de poder individual o grupal, de tintes políticos.**

4.6.3. Expresiones

- a. Los conceptos que emergen de las expresiones de la cultura universitaria, desde una mirada de los actores sociales de la

Universidad Nacional de Trujillo, se sustentan en las vivencias cotidianas sobre los principios, fines, funciones, deberes y derechos que deberían guiar a la institución. En términos prácticos estos aspectos fundamentales que deberían guiar a la Universidad Nacional de Trujillo se sustentan en los grandes propósitos que persigue la institución desde su propia normativa y documentos de gestión, pero, igualmente, en otros enunciados que describen los actores sociales, desde sus propias prácticas y experiencias vividas en la Universidad.

- b. Los deberes y derechos de los actores sociales coinciden en alguna medida con los expuestos en el Estatuto Institucional, pero han emergido otros temas que enriquecen el conjunto de obligaciones y atribuciones, así como de las prerrogativas que tienen los actores sociales, de parte de la institución.
- c. Las expresiones como principios, fines, funciones, deberes y derechos si bien pueden ser medibles en una organización, pueden verse como aspectos no visibles, pero que se expresan en las organizaciones a través de procedimientos organigramas, tecnología, toma de decisiones y sistemas de control de la información. Se incluye aquí los ritos, conductas, hábitos, comportamientos, formas de expresión oral, gestual, escrita, clima, velocidad de los procesos, cohesión grupal, motivación, y otros aspectos como logotipo, formas de vestir, entre otros. Unos son más fáciles de medición, pero, los aspectos

relacionados a lo socio-psicológico a nivel individual y grupal, es más complejo, según anota Sánchez (p.137).

- d. De lo resumido, las expresiones de la cultura organizacional de la Universidad Nacional de Trujillo, **desde la comprensión de los actores sociales, referidos a principios, fines, funciones, deberes y derechos esta presenta dos vertientes: a) cómo debería comportarse la Universidad como organización y, b) cómo deberían actuar y expresarse los propios actores sociales. Se observa, de este modo, una brecha de insatisfacción entre lo instituido en la UNT y el deseo de los actores sociales.**

4.7. Aproximación conceptual de los actores sociales sobre la comprensión de la cultura organizacional de la Universidad Nacional de Trujillo

En el presente apartado se exponen las proposiciones de investigación sobre la comprensión de la cultura organizacional de la Universidad Nacional de Trujillo, desde los actores sociales, referidos a las **caracterizaciones, los sentidos y las expresiones** de la cultura organizacional. En ese sentido, lo que va emergiendo es una aproximación conceptual, desde las propias miradas de los actores sociales, en relación al objetivo propuesto en la presente investigación.

4.7.1. Proposiciones de la investigación

Según el análisis efectuado bajo el método fenomenológico que desarrollamos, se pueden enunciar las siguientes proposiciones:

- a) La comprensión de la cultura organizacional de la Universidad Nacional de Trujillo, desde la mirada de los actores sociales se

sustenta, en principio, en el conjunto de **caracterizaciones culturales** descritas que retroalimentan sus creencias, vivencias y experiencias a través de nuevas categorías conceptuales como: *“Prestigio e idoneidad institucional, pero que ha sido impactada en todo su ámbito por la modernidad. Conductas, lenguajes e interrelaciones seriamente afectadas por enfrentamientos permanentes; estilo de gestión verticalista, sin consensos ni posibilidades de una comunicación interna eficaz, por el déficit de medios de información institucionales. Gestión universitaria deficiente, sumada a una normatividad y reglamentación desfasadas; arquitectura física regular, pero con serios inconvenientes en investigación científica. Subjetividades negativas y dobles lenguajes que colisionan con la ética. Como organización universitaria, se advierte desidentidad y disminución de la fama de antaño”*. Todas estas caracterizaciones, evidencian significaciones observables, entendidas como realidades socialmente construidas o, en términos de la complejidad, como cualidades emergentes y pegamento del sistema como un todo, según Vidal (2004).

- b)** Una segunda proposición es que la comprensión de la cultura organizacional de la Universidad Nacional de Trujillo, se sustenta en los **sentidos**, desde los actores sociales, quienes han descrito los siguientes temas: *“Valores de UNT están escritos, pero no se refleja en la universidad, en tanto que los valores fundacionales e históricos se desconocen y no guían a la UNT.*

Se advierten antivalores y pocos valores. No se incentiva la creatividad, tampoco existe motivación académica y administrativa. No hay justicia ni equidad en la universidad. Hay actores sociales íntegros en la universidad, pero también deshonestos y el estilo de dirección adolece de orden, jerarquía, ponderación, fraternidad, liderazgo y conocimiento de la institución. La arquitectura e infraestructura de la universidad ha mejorado, pero hay deficiencias. Existen pugnas en la universidad por la poca claridad de una visión institucional y ansia de poder de los grupos políticos. Las disputas de los grupos sociales deberían centrarse en torno a los valores de la universidad, teniendo en cuenta la visión y metas". Según Costa (2011) la cultura organizacional es una sedimentación de valores compartidos; para ello, esos valores que están embrionariamente en las claves genéticas de la organización deben ser comunicadas y transferidas a toda la organización. Pero, en el caso de la Universidad Nacional de Trujillo, los **sentidos** expresados por los actores sociales son todo lo contrario, pues los valores no son compartidos; por tanto, los temas emergentes se constituyen en disfuncionales, con lo cual la cultura organizacional queda muy debilitada.

- c) Un tercer aspecto en la comprensión de la cultura organizacional de la Universidad Nacional de Trujillo, hay que verlo desde las **expresiones de la cultura universitaria**, sustentadas en las nuevas categorías emergentes en el presente estudio y que

constituyen propósitos de los actores sociales cuando describen que: “Los **principios** que deberían guiar la universidad: involucramiento con la sociedad y su desarrollo económico y social, autonomía, libertad, honestidad, desarrollo tecnológico y científico, innovación, creatividad, solidaridad, trabajo en equipo, verdad, justicia, equidad, honestidad, respeto, consideración, compromiso institucional, honradez, responsabilidad y puntualidad. **Fines:** desarrollo con planificación estratégica, respeto por las ideas, independencia, autonomía para desarrollarse económicamente, mejorar investigación, calidad moral y académica y propender a la democrática interna en los debates, promoviendo identidad, potenciando el prestigio y la calidad académica. **Funciones:** formación integral del estudiante, como ser humano, con buenas costumbres, decentes, forjando ciudadanía, con mayor supervisión, liderazgo, diálogos constantes entre los diversos actores y alta motivación estudiantil. **Deberes:** responsabilidad, valores, innovación, eficiencia, visión institucional, honestidad con el trabajo, responsabilidad y respetuosos, contribuyendo con el buen clima organizacional e identificación con la Universidad Nacional de Trujillo. **Derechos:** igualdad, justicia y que el Estado otorgue sus recursos a la Universidad, con remuneraciones dignas, buena atención en oficinas administrativas, pensando en los estudiantes, capacitación y promoción del talento humano. Zierer (2006) sostiene que, con

el fin de conocer la cultura reinante en una universidad, se deben explorar sus culturales sectoriales (...) como gobierno y administración, ética institucional, tradición e imagen, desenvolvimiento académico, etc.

Un análisis desde este punto de vista permite comprender la complejidad de las expresiones culturales universitarias. Sin embargo, se ha resaltado en la presente investigación que, en parte, las expresiones culturales de la Universidad Nacional de Trujillo, se deben, igualmente, al conjunto de matices propias de una universidad pública, cuyo componente filosófico (misión y visión) como organización, lo define la cúpula, que es política y por tanto cambiante; las metas son ambiguas y negociadas para satisfacer a los actores sociales y además derivaciones de programas electorales, idealistas y no siempre realizables. Rodríguez, F. (1993).

- d)** Nuestro estudio confirma que, de acuerdo a Fleury, citado por De Souza (1998), la cultura organizacional es un conjunto de valores y supuestos básicos expresados en elementos simbólicos que, en su capacidad de ordenar, atribuir significados, construir la identidad organizacional, actúan tanto como elementos de comunicación y consenso, como ocultan e instrumentalizan las relaciones de dominio. En el caso de la Universidad Nacional de Trujillo, la cultura organizacional viene actuando más como “ocultamiento e instrumentalización de las relaciones de dominio”, sustentado por las caracterizaciones, sentidos y

expresiones de la cultura, en la forma como comprenden los actores sociales de la universidad.

4.8. Estructura conceptual

La presente investigación parte del abordaje teórico sobre la sociedad y cultura, la cultura organizacional, el contraste cultural en las organizaciones públicas y privadas y la cultura organizacional universitaria, tomando en cuenta conceptos sobre la cultura, desde las Ciencias Sociales- fundamentalmente desde la Sociología y Antropología cultural-, pero también, desde las perspectivas de las Ciencias Administrativas, especialmente, de la gerencia estratégica; y, por supuesto, de la cultura universitaria. Todo ello ha dado como resultado un nuevo marco conceptual sobre el tema que hemos investigado.

De este modo, el gráfico N° 4.2 (pp. 151-152), refleja el modo de percibir, pensar y sentir de los entrevistados en la investigación, de acuerdo a sus propias vivencias, creencias y experiencias en la Universidad Nacional de Trujillo, reflejados en la forma como caracterizan, sienten y se expresan las características observables e inobservables de la cultura organizacional. Todo ello se puede advertir en el conjunto de las categorías emergentes, en cada uno de los tres aspectos fundamentales de la cultura organizacional: caracterizaciones, sentidos y expresiones.

Los actores sociales interactúan entre sí y de modo constante con cada uno de estos tres ejes culturales, pero a su vez mantienen una relacionalidad social con el contexto sociocultural, configurándose de este modo un enfoque sistémico e integral que permite la comprensión de la

cultura organizacional, por parte de los actores sociales de la Universidad Nacional de Trujillo.

Las categorías emergentes o temas centrales se refieren precisamente a la comprensión que tienen los actores sociales sobre la cultura organizacional de la Universidad Nacional de Trujillo, vinculados al funcionamiento sistémico de la organización, representaciones culturales, gestión organizacional, subjetividad e informalidades y formas del trabajo universitario (caracterizaciones); igualmente, valores, antivalores, creatividad, motivación, justicia, integridad, estilos de dirección, arquitectura y disputas hegemónicas (sentidos); y, finalmente, principios, fines, funciones, deberes y derechos (expresiones).

Los temas centrales surgieron de una triangulación de las concepciones de cada actor social, en el entendido que la cultura puede apreciarse mejor al considerar las similitudes y diferencias (o también convergencias y divergencias) entre las culturas sectoriales, dentro de la propia organización (Alta dirección, nivel funcional y nivel operativo) o también en la división: autoridades, funcionarios, docentes, trabajadores administrativos y estudiantes.

Por los resultados de los nuevos temas o categorías emergentes de nuestro estudio, es imprescindible tener en cuenta el contexto sociocultural en la dinámica de la relacionalidad social de los actores sociales de la Universidad Nacional de Trujillo, cuando se trata de concebir la comprensión de la cultura organizacional. Se conoce ya de hecho que “en las organizaciones modernas existe una especie de relación antinómica de todo verdadero espíritu de comunidad”, según Tripier, citado por Aktouf

(2002, p.88). En ese sentido-agrega-, cuando el propio sistema dominante impone la competencia, el individualismo o la maximización, se produce la paradoja y tensión entre la cooperación y el propio conflicto.

Eso es lo que ocurre en la Universidad Nacional de Trujillo, de allí los resultados de una cultura muy debilitada, comprendida así por los propios actores sociales.

Es pertinente, en este estadio del análisis, concordar con Aktouf (2002, p.68) cuando plantea que es mejor hablar de “visiones” o “interpretaciones”, en lugar de cultura, cuando tratamos con sistemas de vivencias, de hábitos, de lenguajes que transcurren en el seno de las organizaciones. Es que no es posible, desde esta perspectiva, tratar al concepto “cultura” como una variable dependiente y a partir de allí, aislarla, medirla, tratarla y diseñarla en factores y componentes.

Por lo mismo, al abordar el tema de la cultura organizacional de la Universidad Nacional de Trujillo, hemos seleccionado la investigación cualitativa y el método fenomenológico, precisamente para evitar manipular la variable “cultura”, y para estudiarla, más bien, como visiones o interpretaciones de los propios actores sociales de la universidad. Todo ello con mayor razón cuando Calderón y Serna (2009, p.110), citados en Antecedentes de nuestra investigación, concluyen, entre otros aspectos, que la fuerza de la cultura organizacional se relaciona con cuatro prácticas, a saber: características dominantes, aspectos estratégicos, liderazgo y factores integradores. Y, que se expresa de manera concreta en la Universidad Nacional de Trujillo, en lo afirmado por Castañeda, J. (2013, p. 27) cuando concluye que existe una limitada cultura organizacional de los docentes y

administrativos, en la Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación y que se extiende a toda la universidad.

Desde este enfoque se explica la comprensión de la cultura organizacional de la Universidad Nacional de Trujillo, a través de las **caracterizaciones** que visionan los propios actores sociales: prestigio e idoneidad de docentes y egresados, impacto en la competitividad en la identidad y en los líderes de la UNT. Enfrentamientos personales, de irrespeto; lenguajes verbal y no verbal inadecuados, débiles interrelaciones, sensibles, intolerantes, mezquinas y de envidia. Decisiones en UNT son verticales, sin consenso, por intereses de grupo; solución de conflictos son lentos, engorrosos y poco transparentes; formas de enterarse en UNT son de boca en boca, orales y por redes sociales. Igualmente, desactualizada normatividad, mejoras en modernidad e infraestructura, pero descuidos en investigación, gestión de patentes y equipamiento de laboratorios. La subjetividad e informalidad es alentada por el irrespeto a normas. Doble lenguaje, hipocresía, insinceridad, incoherencia y no hay correspondencia entre lo que se dice y hace. Falta identidad, liderazgo, y hay desconocimiento de la historia y valores institucionales, trabajo rutinario de autoridades, docencia desactualizada y desánimo de los estudiantes para estudiar. Y, finalmente, la fama de antaño de la UNT ha disminuido y la cultura está deteriorada a pesar de innovaciones, notándose una precaria concepción del desarrollo institucional.

Desde los **sentidos**, los actores sociales interpretan la cultura organizacional de la Universidad Nacional de Trujillo que: los valores están escritos, pero no se reflejan en la realidad y los valores fundacionales e

históricos no guían a la institución. Se advierten antivalores como la envidia, deshonestidad, ingratitud, individualismo, irresponsabilidad, deshonestidad, irrespeto, impuntualidad, desconsideración, hipocresía, incumplimiento de la palabra empeñada, desidia, informalidad, burocracia y mentiras. No existe preocupación institucional por incentivar creatividad e innovación; la enseñanza es profesionalizante y sin valores. Se promueve poco la motivación académica y administrativa, a pesar de existir normas para su cumplimiento. Es relativa la justicia y equidad en UNT, por mezquindades de tinte político. Hay actores sociales íntegros en UNT, pero también deshonestos, divorciados de objetivos institucionales. El estilo de dirección depende de personas que dirigen la Universidad y se requiere orden, jerarquía, ponderación, fraternidad, liderazgo y conocimiento de la UNT, que no se advierte actualmente.

De otro lado, la arquitectura de la universidad ha mejorado, pero hay deficiencias, por falta de mantenimiento y limpieza. Debe construirse un nuevo edificio para el trabajo administrativo y edificar la universidad de la ciencia, tecnología y del conocimiento. Igualmente, hay pugnas en la UNT porque no existe claridad en la visión institucional y, por el ansia de poder de grupos políticos, por intereses mezquinos que retraen el desarrollo. Las pugnas de los grupos sociales deberían centrarse en los valores de la Universidad para el mejoramiento institucional, teniendo en cuenta la visión y metas, centradas en el desarrollo académico, técnico y de acreditación universitaria.

La visión de los actores sociales sobre las **expresiones culturales universitarias** se resume del siguiente modo: entienden que los Principios

que deberían guiar a la Universidad deberían ser el involucramiento con la sociedad y su desarrollo económico y social, autonomía, libertad, honestidad, desarrollo tecnológico y científico, innovación, creatividad, solidaridad, trabajo en equipo, verdad, justicia, equidad, honestidad, respeto, consideración, compromiso institucional, honradez, responsabilidad y puntualidad. Los fines que debería cumplir la universidad se sustentaría en el desarrollo con planificación estratégica, respeto por las ideas, independencia, autonomía para desarrollarse económicamente, mejorar la investigación, la calidad moral y académica y propender a la democracia interna en los debates, promoviendo identidad, potenciando el prestigio y la calidad académica. El quehacer universitario a través de las Funciones como formación integral del estudiante, con buenas costumbres, decentes, forjando ciudadanía, con mayor supervisión, liderazgo, diálogos constantes entre los diversos actores y alta motivación estudiantil.

Entre los deberes a cumplir por cada actor social de la Universidad sus visiones se centran en: responsabilidad, valores, innovación, eficiencia, visión institucional, honestidad con el trabajo, responsabilidad y respetuosos, contribuyendo con el buen clima organizacional e identificación con la Universidad Nacional de Trujillo. Y, los derechos: igualdad, justicia, que el Estado otorgue recursos a la Universidad, con remuneraciones dignas, buena atención en oficinas administrativas, pensando en los estudiantes, capacitación y la promoción del talento humano, como obligación de la Universidad.

Objetivo general: Explicar como se comprende la cultura organizacional de la Universidad Nacional de Trujillo, desde sus actores sociales.

Toda esta **categorización y análisis**, además de la **descripción de una estructura conceptual** de lo que piensan las autoridades, funcionarios, trabajadores administrativos, docentes y estudiantes de la Universidad Nacional de Trujillo, acerca de la cultura organizacional, permiten, finalmente, cumplir con el objetivo general de nuestra investigación, es decir: **explicar como se comprende la cultura organizacional de la Universidad Nacional de Trujillo, desde sus actores sociales.**

En el apartado metodológico se presentó la figura N° 3.3 (p. 59), de las precategorias, códigos y descripciones que la integran, empleado en el proyecto de la presente investigación. Se describieron 15 pre-categorías, agrupadas en tres aspectos: **A) Caracterizaciones.-** Sistemas organizacionales (SO), Representaciones culturales (RC), Gestión (GE), Subjetividad e informalidad (SI), Organizaciones universitarias (OU); **B) Sentidos de la Cultura organizacional.-** Valores (VA), Antivalores (AN), Dimensiones (DI), Metáforas y simbolismos (MS), Actuaciones (AC), y **C) Expresiones de la cultura universitaria.-** Principios (PR), Fines (FI), Funciones (FU), Deberes (DE) y Derechos (DER).

Desde la aproximación conceptual de los actores sociales sobre la comprensión de la cultura organizacional de la Universidad Nacional de Trujillo, se mantienen las 15 precategorias iniciales de investigación, pero emergen, como consecuencia de las entrevistas a los actores sociales, nuevas categorías y subcategorías, denominadas también en el presente estudio:

temas y subtemas y que explican cómo comprenden los actores sociales la cultura organizacional de la Universidad Nacional de Trujillo.

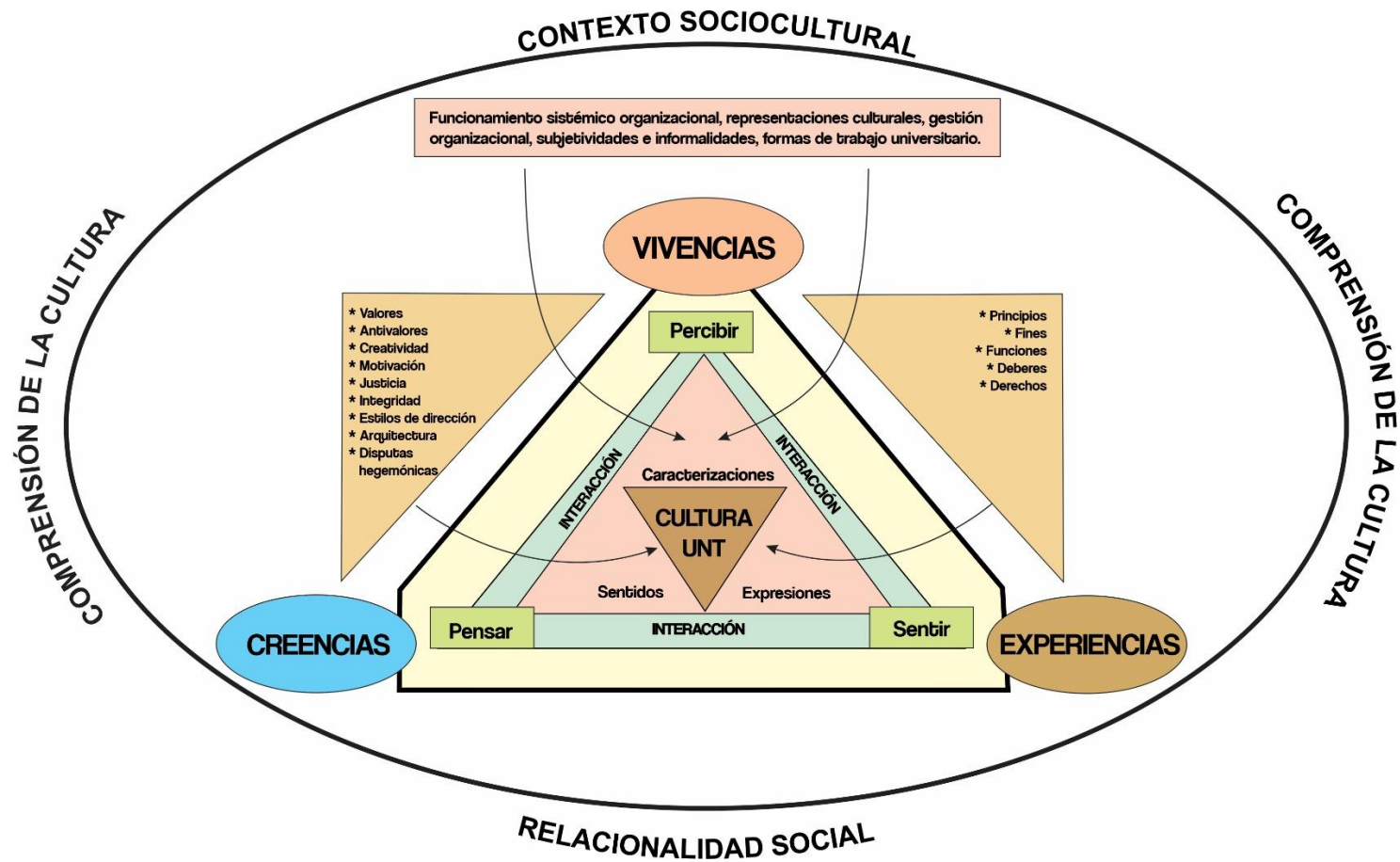
Los nuevos **temas y subtemas emergentes** en la presente investigación, están resumidas en el gráfico N° 4.2 (pp. 151-152), denominado **caracterizaciones, sentidos y expresiones para la comprensión de la cultura organizacional de la Universidad Nacional de Trujillo, desde los actores sociales**, que corresponden a nuevos insumos acerca de la comprensión de la cultura organizacional del referido centro de estudios universitario y, por ende, el principal referente conceptual para la propuesta resumida en el gráfico N° 4.1 (p.150), denominado **Hacia una aproximación teórica de la comprensión de la cultura organizacional de la Universidad Nacional de Trujillo, desde sus actores sociales**.

Teniendo en cuenta las 15 pre-categorías empleadas para la investigación, en los aspectos: *caracterizaciones* (Sistemas organizacionales, representaciones culturales, gestión, subjetividad e informalidad y organizaciones universitarias), *sentidos de la cultura organizacional* (Valores, antivalores, dimensiones, metáforas y simbolismos y actuaciones) y, *expresiones de la cultura universitaria* (Principios, fines, funciones, deberes y derechos), la cultura organizacional de la Universidad Nacional de Trujillo, desde los actores sociales, es comprendida dentro de una dinámica interactiva al interior de la organización universitaria, no solo desde el **pensar** (conocimientos adquiridos a través del tiempo y del espacio en el ente universitario), sino también desde la **percepción** (de hechos y fenómenos organizacionales) que impactan, definitivamente en sus **sentires** (comportamientos, conductas).

Todo ello ha ido sedimentando un conjunto de **creencias** de los actores sociales, acerca de sus propios desempeños en la organización, que han ido **experimentando** a lo largo de su cercana o lejana relación identitaria con la Universidad Nacional de Trujillo, dependiendo del nivel ocupado dentro de la estructura de poder organizacional y, también, de acuerdo al grado de **vivencias**, satisfactorias o insatisfactorias entre actores sociales y entre éstos y la propia universidad, como institución.

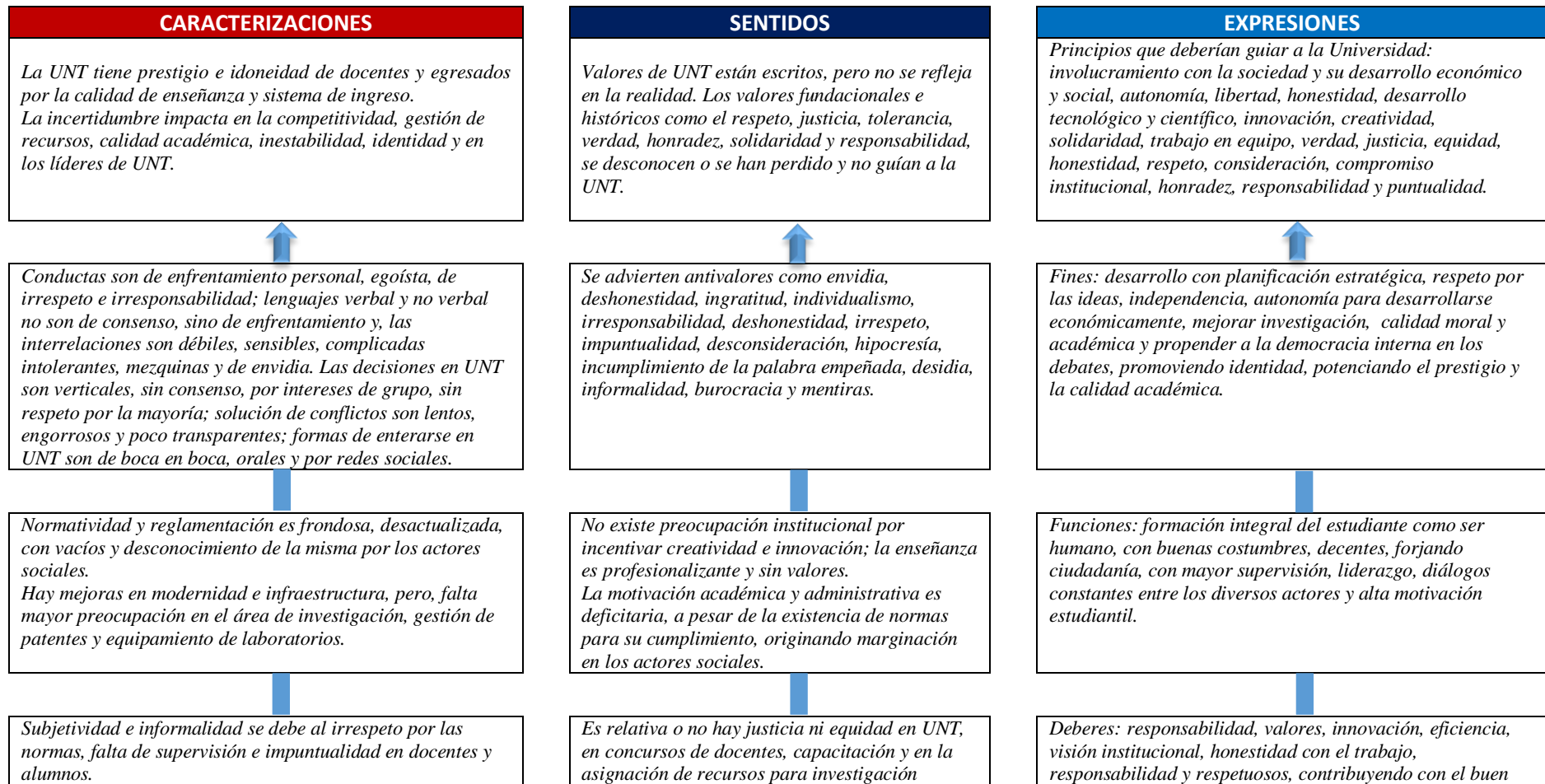
Sin embargo, la aproximación teórica de la comprensión de la cultura organizacional de la Universidad Nacional de Trujillo, desde los actores sociales, tiene lógica a partir de un análisis sistémico, abordado, en principio, desde el *contexto sociocultural* de la universidad en el sistema nacional de universidades, y de otro lado, desde los conceptos de *socialidad humana y relacionalidad social*, que no solo hemos resaltado desde la mirada sociológica (Ramírez, 2011), o antropológica (Geertz, 2003), sino también desde otras propuestas conceptuales como Aktouf (2002), García, 2005), Schein (1984), entre otros.

Figura N° 8. Hacia una aproximación teórica de la comprensión de la cultura organizacional de la Universidad Nacional de Trujillo, desde sus actores sociales



Fuente: elaboración propia, tomando como referencia a Benites y Salirrosas (2009).

Figura N° 9. Caracterizaciones, sentidos y expresiones para la comprensión de la cultura organizacional de la Universidad Nacional de Trujillo, desde los actores sociales



Existe doble lenguaje, hipocresía, insinceridad, incoherencia y no hay correspondencia entre lo que se dice y hace, debido a la informalidad, deshonestidad y falta de ética.

Falta de identidad, liderazgo, desconocimiento de la historia y valores institucionales, trabajo rutinario de autoridades, docencia desactualizada y desánimo de los alumnos para estudiar.

Fama de antaño de UNT ha disminuido y la cultura está deteriorada a pesar de innovaciones, notándose una precaria concepción del desarrollo institucional.

docente y de estudiantes, por mezquindades de tinte político. Hay actores sociales íntegros en UNT pero también deshonestos por divorcio con los objetivos de la institución.

*Estilo de dirección depende de personas que dirigen a UNT, para lo cual se requiere orden, jerarquía, ponderación, fraternidad, liderazgo y conocimiento de la UNT, que no se advierte actualmente.
La arquitectura de UNT ha mejorado pero hay deficiencias, por falta de mantenimiento y limpieza, además que debería construirse un nuevo edificio para el trabajo administrativo y edificar la universidad de la ciencia, tecnología y del conocimiento.*

Hay pugnas en la UNT por ausencia en la claridad de una visión institucional y por el ansia de poder de grupos políticos que buscan figurear, por intereses mezquinos, egoístas e individuales, que retraen el desarrollo. Las pugnas de los grupos internos deberían preocuparse en los valores de la Universidad para el mejoramiento institucional, teniendo en cuenta visión y metas centradas en el desarrollo académico, técnico y acreditación universitaria.

clima organizacional e identificación con la Universidad Nacional de Trujillo.

Derechos: igualdad, justicia y que el Estado otorgue sus recursos a la Universidad, con remuneraciones dignas, buena atención en oficinas administrativas, pensando en los estudiantes, capacitación y promoción del talento humano.

COMPRESIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE TRUJILLO, DESDE LOS ACTORES SOCIALES

Fuente: elaboración propia, tomando como referencia a Benites y Salirrosas (2009).

V. CONCLUSIONES

En la investigación sobre la “Comprensión de la cultura organizacional de la Universidad Nacional de Trujillo: una mirada desde sus actores sociales-2018”, se concluye teniendo en cuenta los objetivos propuestos en el estudio y la lógica de cada una de las fases del presente informe:

1. Los actores sociales de la Universidad Nacional de Trujillo, esto es, autoridades, funcionarios, docentes, trabajadores administrativos y estudiantes, comprenden la cultura organizacional basados en sus creencias, vivencias y experiencias que se traducen en la forma como caracterizan, sienten y se expresa cada uno dentro de la organización. Esta mirada de los actores sociales se sintetiza en un conjunto de temas y subtemas emergentes al final del estudio que constituyen las nuevas categorías conceptuales, desde las caracterizaciones, sentidos y expresiones.

Desde las **caracterizaciones** los actores sociales comprenden la cultura organizacional de una universidad *con prestigio e idoneidad, impactada en su gestión e identidad, pero también, con personal egoísta, de enfrentamientos constantes, con decisiones verticalistas, intereses de grupo, normatividad desactualizada, irrespeto por las normas, hipocresía, falta de identidad*, entre otros temas. Todo ello contrasta en forma negativa a lo expresado en los documentos de gestión institucional, como estatuto y Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2012-2024.

Desde los **sentidos de la cultura organizacional**, los actores sociales comprenden la cultura universitaria con *valores que no reflejan la realidad ni los valores fundacionales* los mismos que se han perdido. También se advierten antivalores como *envidia, deshonestidad, ingratitud, irrespeto*,

desidia, burocracia y mentiras, despreocupación institucional por la innovación y la motivación académica, injusticia, inequidad, mezquindad, con estilo de dirección que no ponen orden, liderazgo y conocimiento, así como con constantes pugnas que retraen el desarrollo universitario, lo cual marcan una hoja de ruta del mejoramiento urgente de normas y conductas de los actores sociales y de la propia universidad.

Y, desde las **expresiones de la cultura universitaria**, la comprensión de la cultura se refleja en una nueva propuesta de los *principios, fines, funciones, deberes y derechos* consignados en los documentos de gestión de la universidad y que constituyen reflexiones profundas del quehacer cotidiano de los actores sociales.

2. La categorización y análisis de la cultura organizacional de la Universidad Nacional de Trujillo, a partir de las caracterizaciones, sentidos y expresiones culturales, desde los actores sociales, concluyó en una nueva mirada sobre el tema, distinta y de claro contraste con las precategorias primigenias, aun cuando éstas se mantienen. Las 15 precategorias iniciales del estudio fueron alimentando el análisis cualitativo desde las unidades de significados y las convergencias y divergencias testimoniales de los actores sociales. Todo ello, en un primer nivel dentro del itinerario metodológico. En un segundo nivel emergieron 26 grandes temas y un conjunto de subtemas, que para la investigación constituyeron el insumo principal para la descripción de nuestra estructura conceptual acerca de la cultura organizacional de la UNT, desde sus actores sociales.
3. La estructura conceptual acerca de la cultura organizacional de la Universidad Nacional, desde la comprensión de los actores sociales, se fundamenta en las

nuevas categorías emergentes sistematizadas en tres grandes aspectos: caracterizaciones, sentidos y expresiones, que recogen sus creencias, experiencias y vivencias de autoridades, funcionarios, trabajadores administrativos, docentes y estudiantes, en cada uno de sus niveles que ocupan dentro de la organización universitaria. Sin embargo, para fortalecer la comprensión de la cultura organizacional, la aproximación teórica que emerge de nuestra investigación, requiere, a su vez, engarzarla en un análisis sistémico, desde el *contexto sociocultural* (proceso humano sistémico, complejo, abierto y dinámico) y también desde la *sociabilidad humana* (entendida como el resultado de nuestra biopsicosocioculturalidad) que impacta en la UNT y en el sistema universitario en general.

4. La “Comprensión de la cultura organizacional de la Universidad Nacional de Trujillo: una mirada desde sus actores sociales”, ha permitido conocer, desde la investigación cualitativa fenomenológica, una nueva forma de abordaje metodológico poco usual en este tipo de temas, usualmente analizados desde la investigación cuantitativa y bajo el paradigma estructural-funcionalista, reinante en el pensamiento gerencialista.

VI. RECOMENDACIONES

Sobre la base de los resultados, se recomienda:

- 1.** Retroalimentar el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional de la Universidad Nacional de Trujillo 2012-2024, denominado también Plan Bicentenario UNT 2024, a partir de los resultados de la presente investigación sobre la comprensión de la cultura organizacional de la UNT desde los actores sociales, dado que en el mencionado documento de gestión está ausente una mirada más profunda sobre la institucionalidad universitaria, y que, incorporadas, permitirían mejores horizontes para la organización.
- 2.** Aun cuando el análisis profundo sobre la cultura, tal como lo comprenden los actores sociales de la Universidad Nacional de Trujillo, se ha desarrollado desde la categorización de las unidades de significados y de convergencias y divergencia, a partir de entrevistas en profundidad, se recomienda para futuras investigaciones cualitativas, sean fenomenológicas, etnográficas o de otro método, el empleo complementario de otras técnicas cualitativas que permitan fortalecer la rigurosidad de los hallazgos.
- 3.** El nuevo corpus conceptual sobre la comprensión de la cultura organizacional de la Universidad Nacional de Trujillo, desde los actores sociales, debería desarrollarse, ampliarse y emplearse en otros emprendimientos investigativos con similar enfoque paradigmático o complementarios desde la investigación cuantitativa, para que esta emergente teoría sirva a la propia institución a futuro.

VII. BIBLIOGRAFÍA

- American Psychological Association (2010). *Manual de Publicaciones*. 3ª ed. Ed. El Manual Moderno, Colombia.
- Alles, M. (2012). *Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias*. 1ª ed. 4ª. Buenos Aires: Ed. Granica.
- Avolio, B. (2016). *Métodos cualitativos de investigación: una aplicación al estudio de caso*. Ed. Cengage Learning, México.
- Bauman, Z. (2008). *Tiempos líquidos. Vivir en una época de incertidumbre*. México: Ed. Tusquets Editores.
- Bautista, C. (2011). *Proceso de la investigación cualitativa. Epistemología, metodología y aplicaciones*. Bogotá, Colombia: Ed. El Manual Moderno.
- Borda, P. y otros. (2017). *Estrategias para el análisis de datos cualitativos*. IISBN 978-950-29-1602-6, Instituto de Investigaciones Gino Germani, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Ciudad de Buenos Aires, Argentina,
- Costa, J. (2011). *El ADN del DirCom. Origen, necesidad, expansión y futuro de la Dirección de Comunicación*. 1ª ed. Barcelona: Ed. Punto Com Editor.
- Diccionario de la Lengua Española. (2014). 23ª ed. del Tricentenario. Madrid/Bogotá. Real Academia Española: Ed. Planeta Colombiana.
- Fischman, D. (2012) *Cuando el liderazgo no es suficiente*. Ed. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), Lima.
- Gaitán, J. y Piñuel, J. (1998). *Técnicas de Investigación en Comunicación Social*. Ed. Síntesis, Madrid.
- Geertz, C. (2003). *La interpretación de las culturas*. 12ª reimpr. Ed. Gedisa, Barcelona, España.
- Gordo, J. y Serrano, A. (2008). *Estrategias y prácticas cualitativas de investigación social*. Madrid: Ed. Pearson Educación.
- Heidegger, M. (2006). *Carta sobre el Humanismo*. 4ª reimpr. Ed. Alianza Editorial, Madrid.
- Hernández, Fernández y Baptista. (2010). *Metodología de la Investigación*, 5ª ed. México: Ed. Mac Graw Hill.

- Hodge, B. Anthony, W. y Gales, L. (2008). *Teoría de la Organización, un enfoque estratégico*. 6ª ed. Última reimpresión. Madrid: Ed. Prentice Hall.
- Martínez, M. (2012). *El paradigma emergente. Hacia una nueva teoría de la racionalidad científica*. 1ª reimpr. Ed. Trillas, México.
- Martínez, M. (2009). *Ciencia y arte de la metodología cualitativa*. 2ª ed. (reimpresión). México: Ed. Trillas.
- Mori, M. (2016). *Metodología de la investigación científica*. 1ª ed. Trujillo: Ed. Universitaria de la Universidad Nacional de Trujillo.
- Ramírez, G. (2014). *Etnicidad, identidad, interculturalidad. Teoría, conceptos y procesos de la relacionalidad grupal humana*. 1ª reimpr. Madrid: Ed. Universitaria Ramón Araces.
- Rodríguez, Gil y García (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. España: Ed. Algibe.
- Packer, M. (2016). *La ciencia de la investigación cualitativa*. 2ª reimpr. Ed. Universidad de los Andes. Facultad de Ciencias Sociales, Departamento de Psicología. Bogotá.
- Schein, E. (2004). *Organizational Cultura and Leadership*. 3ª ed. Ed. Jossey-Bass, United States of American.
- Valles, M. (1999). *Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodológica y práctica profesional*. 1ª reimpr. Ed. Síntesis, Madrid.
- Vidal, A. (2004). *Diagnóstico organizacional: evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital*. 2ª ed. Ed. Ecoe, Colombia.
- Vizer, E. y Vidales, C. (2016). *Comunicación: campo (s), teorías y problemas. Una perspectiva internacional*. 1ª ed. Ed. Comunicación Social Ediciones y Publicaciones, Salamanca, España.
- Zierer B. (2004). “Entre Valores y Antivalores”. N° 13, serie Defensa y Rescate de valores. Trujillo, Perú: Ed. Oficina General de Extensión y Proyección Social, Universidad Nacional de Trujillo.
- Zierer, B. (2008). *José Faustino Sánchez Carrión, su legado de valores*. Trujillo, Perú: Ed. Oficina de Proyección Social y Extensión Universitaria. Universidad Nacional de Trujillo.
- Zierer, B. (2013), *Temas interdisciplinarios. Recopilación de conferencias III*. N° 36, serie Defensa y rescate de valores. Trujillo, Perú: Ed. Gerencia de

Investigación Científica, Proyección Social y Extensión Universitaria.
Universidad Nacional de Trujillo.

Revista científica:

Robles, E. (2006). *Origen de las Universidades más antiguas del Perú*. Colombia. En revista Historia de la Educación Latinoamericana, Tunja, UPTC, RUDECOLOMBIA, N° 8, pp. 35-48. Recuperado el 15 de enero del 2018 de: <http://nubr.co/CMkXge>

Sánchez, I. (2009). *Hacia unos valores culturales más eficaces: el papel de la estrategia en la consecución de mejores resultados*. Universidad Complutense de Madrid. En: Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa Vol. 15, N° 2, 2009, (pp. 159-182), ISSN: 1135-2523. Recuperado el 15 de agosto 2018, de: <file:///C:/Users/Grupo%20Empresarial/Downloads/Dialnet-HaciaUnosValoresCulturalesMasEficaces-3028179.pdf>

Tesis:

Benites J. y Salirrosas A. (2009). *Concepciones en una zona rural andina con respecto al significado del embarazo, parto y puerperio*. Facultad de Enfermería, Universidad Nacional de Trujillo.

Montaña, A. y Torres, G. (2015). *Caracterización de la cultura organizacional y lineamientos de intervención para la implementación de procesos de cambio en las organizaciones. caso empresa sector financiero*. Universidad del Rosario, Bogotá. Recuperado el 27 de setiembre de 2018, de: <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/10104/TorresReyes-GermanAlonso-2014.pdf?sequence=5&isAllowed=y>

Rosales, A. (2012). *Análisis de la influencia de la cultura institucional en las prácticas pedagógicas de los docentes, desde los criterios de los directores, docentes, estudiantes y padres de familia. El caso de cuatro centros de educación básica, del distrito Central*. Tesis de maestría en formación de formadores de educación básica. Universidad Pedagógica Nacional "Francisco Morazán". Tegucigalpa, Honduras. [Recuperado el 20 de agosto 2018], en: <file:///C:/Users/Grupo%20Empresarial/Downloads/analisis-de-la-influencia-de-la-cultura-institucional-en-las-practicas-pedagogicas-de-los-docentes-desde-los-criterios-de-los-directores-docentes-estudiantes-y-padres-de-familia-el-caso-de-cuatro-centro.pdf>

Seclén, N. (2013). *¿A dónde van los que quieren salir adelante? El perfil de los estudiantes de las nuevas universidades de Lima. El caso de la*

universidad César Vallejo. Tesis para optar el grado de Magister en Sociología. Lima. Pontificia Universidad Católica del Perú.

Documentos oficiales de gestión de la UNT:

Bustamante, L. y otros (2009). Supuestos funcionales de la Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación. Trujillo, Perú: Departamento de Comunicación Social, Universidad Nacional de Trujillo.

Castañeda, J. y otros. (2013). *Plan Estratégico de la Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación-2012-2015. Versión 2.0*. R.D. N° 1518-2014-FAC-EDU. Universidad Nacional de Trujillo.

Camacho, C. (2013). *Proyecto de implementación del Programa de Cultura Organizacional en la Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación*. R.D. N° 2575-FAC-EDU. Trujillo, UNT.

Gerencia de Planificación y Desarrollo. (2012). *Plan Estratégico de Desarrollo Institucional- UNT 2012-2024*. Trujillo, Perú: Ed. Editorial Universitaria, Universidad Nacional de Trujillo.

Universidad Nacional de Trujillo (1943). *“Reglamento de la Universidad Nacional de Trujillo”*. Trujillo, Perú: Ed. Moreno.

Universidad Nacional de Trujillo. (2002). *“Estatuto (Ley 23733)”*. Trujillo, Perú: Universidad Nacional de Trujillo.

Universidad Nacional de Trujillo. (2010). *Estatuto (Ley 23733)*. Trujillo, Perú: Universidad Nacional de Trujillo.

Universidad Nacional de Trujillo. (2014). *Estatuto (Ley 30220)*. Trujillo, Perú: Universidad Nacional de Trujillo.

Universidad Nacional de Trujillo. (2017). *Estatuto (Ley 30220)*. Trujillo, Perú: Universidad Nacional de Trujillo.

Linkografía:

Aktouf, O. (2002). *El simbolismo y la «cultura organizacional»*. De los abusos conceptuales a las lecciones de campo. Revista AD-minister. Universidad EAFIT, Medellín. N° 1 jul-dic 2002. Recuperado el 20 de febrero del 2018, de: <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/administer/article/view/673/599>

Arias, V. (2000). *La triangulación metodológica: sus principios, alcances y limitaciones*. Investigación y Educación en Enfermería, vol. XVIII, núm. 1, marzo, 2000, pp. 13-26. Universidad de Antioquia, Medellín,

- Colombia. Recuperado el 20 de agosto 2018, de: <https://www.uv.mx/mie/files/2012/10/Triangulacionmetodologica.pdf>
- Betrián, V. y otros. (2013). *La triangulación múltiple como estrategia metodológica*. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 11(4), 5-24. (REICE). Recuperado el 3 de setiembre 2018, de: <http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol11num4/art1.pdf>
- Cadenas, H. (2016). *La función del funcionalismo: una exploración conceptual*. Revista Sociologías, Porto Alegre, año 18, N° 41, jan/abr 2016, p. 196-214. Recuperado el 28 de diciembre de 2018, de: <http://www.scielo.br/pdf/soc/v18n41/1517-4522-soc-18-41-00196.pdf>
- Calderón, G. y Serna, H. (2009) *Relaciones entre recursos humanos y cultura organizacional. Un estudio empírico*. Revista Acta Colombiana de Psicología. vol 12, N° 2. Bogotá Jan/June 2009. Recuperado el 30 de noviembre del 2018, de: <http://www.scielo.org.co/pdf/acp/v12n2/v12n2a10.pdf>
- Freitas, M. (1991). Cultura organizacional: grandes temas en debate. En Revista de Administração de Empresas São Paulo, 31 (3): 73-82 Jul. /Set. 1991 p. 73-82. Recuperado el 19 de julio 2019, en: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v31n3/v31n3a07>
- García, C. (2005) *Una aproximación al concepto de cultura organizacional*. Universidad Piloto de Colombia, Pontifica Universidad Javeriana. (Colombia), 5 (1): 163-174, enero-abril de 2006. Recuperado el 30 de noviembre del 2018, de: <http://www.scielo.org.co/pdf/rups/v5n1/v5n1a12>
- Held, K. (2009). *Fenomenología del «tiempo propio» en Husserl y Heidegger*. La Lámpara de Diógenes, Vol. 10, Núm. 18-19, enero-diciembre, 2009, pp. 9-29-
- Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, México. Recuperado el 16 de noviembre del 2018, de: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=84412860001>
- Mayán, J. (2011). *“Una introducción a los métodos cualitativos: módulo de entrenamiento para estudiantes y profesionales”*. International Institute for Qualitative Methodolgy. Recuperado el 15 de noviembre del 2018, de: <https://sites.ualberta.ca/~iiqm/pdfs/introduccion.pdf>
- Okuda, B. y GÓMEZ-RESTREPO, C. *Métodos de investigación cualitativa: triangulación*. Revista Colombiana de Psiquiatría, vol. XXXIV, núm. 1, 2005, pp. 118-124, Asociación Colombiana de Psiquiatría. Bogotá, D.C.,

Colombia. Recuperado el 5 de octubre del 2018, de:
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80628403009>

Palacios-Ceña y Corral Liria (2010). *Fundamentos y desarrollo de un protocolo de investigación fenomenológica en enfermería*. Departamento de Ciencias de la Salud II, Facultad de Ciencias de la Salud, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid, España. Recuperado el 12 de noviembre del 2018, de: <http://www.elsevier.es>

Paciano, F. (1989). El modelo fenomenológico de investigación en pedagogía social. *Educar*, 14-15 (1988-89) 121-136. Universidad Autónoma de Barcelona. Recuperado el 25 de julio del 2018, de: <http://nubr.co/tiCTsa>

Rodríguez, F. (1993). *La cultura en las organizaciones públicas y privadas*. *Psicothema*, 1993, vol. 5. Suplemento, pp. 237-260. España. Universidad de Granada. Recuperado el 10 de octubre de 2018, de: <http://www.psicothema.com/pdf/1141.pdf>

Rodríguez, R. (2009). *La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración*. *Invenio: Revista de investigación académica*, ISSN-e 0329-3475, N°. 22, 2009, págs. 67-92. Recuperado el 2 de febrero de 2018], de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3394655>

ANEXOS

Anexo N° 1. Precategorías de análisis

(Marco referencial y Caracterización de los sujetos)

PRECATEGORÍAS (PC)
Caracterizaciones
C1 Sistemas organizacionales
C2 Representaciones
C3 Gestión
C4 Subjetividad e informalidad organizacional
C5 Organizaciones universitarias
Sentidos de la cultura organizacional
S1 Valores
S2 Antivalores
S3 Dimensiones
S4 Metáforas y simbolismos
S5 Actuaciones
Expresiones de la cultura universitaria
E1 Principios
E2 Fines
E3 Funciones
E4 Deberes
E5 Derechos

Fuente: elaboración del investigador.

Anexo N° 2. Guía para la entrevista semiestructurada

PRECATEGORÍAS	PREGUNTAS
Caracterizaciones	
C1 Sistemas organizacionales	<p>1.1. ¿Por qué cree usted que la UNT se mantiene vigente, como organización, a pesar de su larga historia?</p> <p>1.2. Las organizaciones modernas sufren de dos fenómenos actualmente: la incertidumbre y la ambigüedad. ¿En qué medida cree usted que han impactado en la UNT?</p>
C2 Representaciones culturales	<p>2.1. ¿Cuál es el sentido que podría usted dar a las siguientes formas en que se relacionan los diversos actores sociales en la UNT?:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Conductas (sus comportamientos) b) Lenguajes (formas verbales y no verbales) c) Interrelaciones (con otros actores) <p>2.2. ¿Cómo podrían comprenderse las siguientes representaciones culturales en la UNT?:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Formas en que se toman las decisiones. b) Formas de resolución de conflictos. c) Formas de cómo se entera uno de lo que pasa en la UNT.
C3 Gestión	<p>3.1. ¿Cómo actor social como entiende la concepción y aplicación de la actual reglamentación y normatividad que rige en la UNT?</p> <p>3.2. Próximo a cumplir su bicentenario de fundación: ¿Percibe y comprende usted si la UNT se ha modernizado y desarrollado institucionalmente?</p>
C4 Subjetividad e informalidad organizacional	<p>4.1 ¿Qué tanta subjetividad e informalidad percibe usted en las actuaciones de los actores sociales en la UNT?</p> <p>4.2. ¿Percibe usted correspondencia entre lo que dicen y hacen los diversos actores sociales de la UNT?</p>
C5 Organizaciones universitarias.	<p>5.1. ¿Cuáles serían para usted las razones porqué la UNT trabaja en la forma como lo hace?</p> <p>5.2. ¿Cómo comprende usted el siguiente enunciado?: “<i>la cultura organizacional de la UNT se expresa en la concepción que tiene la Institución sobre su propio</i></p>

	<i>desarrollo”.</i>
Sentidos de la cultura organizacional	
S1 Valores	<p>1.1. ¿Cómo entiende usted los <i>valores</i> de la UNT?</p> <p>1.2. ¿Considera usted que los <i>valores fundacionales</i> de la UNT, guían actualmente la gestión en la UNT?</p>
S2 Antivalores	2.1. ¿Qué tipo de <i>antivalores</i> o <i>pseudovalores</i> se pueden advertir en el comportamiento de los diversos actores sociales de la UNT?
S3 Dimensiones	<p>3.1. ¿Existe preocupación institucional sobre el <i>trabajo creativo</i> académico o administrativo, de los actores sociales en la UNT?</p> <p>3.2. ¿Cree usted que en la UNT se promueve la <i>motivación</i> académica y laboral?</p> <p>3.3. Desde el puesto que usted ocupa, como actor social, ¿cómo percibe la <i>justicia</i> en la UNT, desde lo académico laboral y de servicios?</p> <p>3.4. ¿Se expresa en forma adecuada el concepto de <i>integridad</i> en los diversos actores sociales de la UNT: autoridades, funcionarios, trabajadores, docentes y estudiantes?</p>
S4 Metáforas y simbolismos	<p>4.1. ¿El <i>estilo de dirección</i>, o la forma de dirigir a la UNT, constituye el mejor simbolismo en el que se expresa la cultura de la Universidad?</p> <p>4.2. ¿Cómo argumentaría usted su percepción acerca de los tangibles físicos de la universidad, como la infraestructura, diseño y estilo arquitectónico, de la Ciudad Universitaria y del local central?</p>
S5 Actuaciones	<p>5.1. ¿Podría explicarnos su punto de vista al hecho de que los grupos sociales en la universidad se disputen siempre la hegemonía sobre los significados de la UNT? Por ejemplo: ¿sobre sus valores, su mística institucional, su historia, su desarrollo o su visión?</p> <p>5.2. ¿Sobre qué aspectos de la vida institucional y del desarrollo organizacional deberían haber disputas hegemónicas de los grupos sociales en la UNT?</p>
Expresiones de la cultura universitaria	

E1 Principios	1.1. ¿Qué <i>principios</i> deberían guiar la actuación de la UNT?
E2 Fines	2.1. ¿Qué <i>finés</i> deberían establecerse en la actuación permanente de la UNT?
E3 Funciones	3.1. Desde su reflexión personal como actor social ¿Qué <i>funciones</i> debería tener la UNT?
E4 Deberes	4.1 ¿Qué <i>deberes</i> debería asumir usted como actor social de la UNT?
E5 Derechos	5.1. ¿Qué <i>derechos</i> habría que establecer en la universidad para su actuación como actor social de la UNT?

Fuente: elaboración del investigador.

Anexo N° 3. Convergencias y divergencias por precategorias y fuentes entrevistadas

AUTORIDAD Y FUNCIONARIOS; ADMINISTRATIVOS, DOCENTES Y ESTUDIANTES

1. CARACTERIZACIONES

C1 Sistemas organizacionales:

PREGUNTA N° 01: ¿Por qué cree usted que la UNT se mantiene vigente , como organización, a pesar de su larga historia?				
ENTREVISTADO	RESPUESTA	UNIDADES DE SIGNIFICADO	CONVERGENCIAS	DIVERGENCIAS
01				
02				
03				
PREGUNTA N° 02: Las organizaciones modernas sufren de dos fenómenos actualmente: la incertidumbre y la ambigüedad . ¿En qué medida cree usted que han impactado en la UNT?				
ENTREVISTADO	RESPUESTA	UNIDADES DE SIGNIFICADO	CONVERGENCIAS	DIVERGENCIAS
01				
02				
03				

C2 Representaciones culturales:

<p>PREGUNTA N° 03: ¿Cuál es el sentido que podría usted dar a las siguientes formas en que se relacionan los diversos actores sociales en la UNT?:</p> <p>a) Conductas (sus comportamientos)</p> <p>b) Lenguajes (formas verbales y no verbales)</p> <p>c) Interrelaciones (con otros actores)</p>				
ENTREVISTADO	RESPUESTA	UNIDADES DE SIGNIFICADO	CONVERGENCIAS	DIVERGENCIAS
01				
02				
03				
<p>PREGUNTA N° 04: ¿Cómo podrían comprenderse las siguientes representaciones culturales en la UNT?:</p> <p>a) Formas en que se toman las decisiones.</p> <p>b) Formas de resolución de conflictos.</p> <p>c) Formas de cómo se entera uno de lo que pasa en la UNT.</p>				
ENTREVISTADO	RESPUESTA	UNIDADES DE SIGNIFICADO	CONVERGENCIAS	DIVERGENCIAS
01				
02				
03				

C3 Gestión:

PREGUNTA N° 05: ¿Cómo actor social como entiende la concepción y aplicación de la actual reglamentación y normatividad que rige en la UNT?				
ENTREVISTADO	RESPUESTA	UNIDADES DE SIGNIFICADO	CONVERGENCIAS	DIVERGENCIAS
01				
02				
03				
PREGUNTA N° 06: Próximo a cumplir su bicentenario de fundación ¿Percibe y comprende usted si la UNT se ha modernizado y desarrollado institucionalmente?				
ENTREVISTADO	RESPUESTA	UNIDADES DE SIGNIFICADO	CONVERGENCIAS	DIVERGENCIAS
01				
02				
03				

C4 Subjetividad e informalidad organizacional:

PREGUNTA N° 07: ¿Qué tanta subjetividad e informalidad percibe usted en las actuaciones de los actores sociales en la UNT?				
ENTREVISTADO	RESPUESTA	UNIDADES DE SIGNIFICADO	CONVERGENCIAS	DIVERGENCIAS
01				

02				
03				
PREGUNTA N° 08: ¿Percibe usted correspondencia entre lo que dicen y hacen los diversos actores sociales de la UNT?				
ENTREVISTADO	RESPUESTA	UNIDADES DE SIGNIFICADO	CONVERGENCIAS	DIVERGENCIAS
01				
02				
03				

C5 Organizaciones universitarias:

PREGUNTA N° 9: ¿Cuáles serían para usted las razones por que la UNT trabaja en la forma como lo hace?				
ENTREVISTADO	RESPUESTA	UNIDADES DE SIGNIFICADO	CONVERGENCIAS	DIVERGENCIAS
01				
02				
03				
PREGUNTA N° 10: ¿Cómo comprende usted el siguiente enunciado?: <i>“la cultura organizacional de la UNT se expresa en la concepción que tiene la Institución sobre su propio desarrollo”.</i>				
ENTREVISTADO	RESPUESTA	UNIDADES DE SIGNIFICADO	CONVERGENCIAS	DIVERGENCIAS

01				
02				
03				

2. SENTIDOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

S1 Valores:

PREGUNTA N° 11: ¿Cómo entiende usted los <i>valores</i> de la UNT?				
ENTREVISTADO	RESPUESTA	UNIDADES DE SIGNIFICADO	CONVERGENCIAS	DIVERGENCIAS
01				
02				
03				
PREGUNTA N° 12: ¿Considera usted que los <i>valores fundacionales de la UNT</i> , guían actualmente la gestión en la UNT?				
ENTREVISTADO	RESPUESTA	UNIDADES DE SIGNIFICADO	CONVERGENCIAS	DIVERGENCIAS
01				
02				
03				

S2 Antivalores:

PREGUNTA N° 13: ¿Qué tipo de <i>antivalores o pseudovalores</i> se pueden advertir en el comportamiento de los diversos actores sociales de la UNT?				
ENTREVISTADO	RESPUESTA	UNIDADES DE SIGNIFICADO	CONVERGENCIAS	DIVERGENCIAS
01				
02				
03				

S3 Dimensiones:

PREGUNTA N° 14: ¿Existe preocupación institucional sobre el <i>trabajo creativo</i> académico o administrativo, de los actores sociales en la UNT?				
ENTREVISTADO	RESPUESTA	UNIDADES DE SIGNIFICADO	CONVERGENCIAS	DIVERGENCIAS
01				
02				
03				

PREGUNTA N° 15: ¿Cree usted que en la UNT se promueve la <i>motivación</i> académica y laboral?				
ENTREVISTADO	RESPUESTA	UNIDADES DE SIGNIFICADO	CONVERGENCIAS	DIVERGENCIAS
01				
02				

03				
PREGUNTA N° 16: Desde el puesto que usted ocupa, como actor social, ¿cómo percibe la <i>justicia</i> en la UNT, desde lo académico laboral y de servicios?				
ENTREVISTADO	RESPUESTA	UNIDADES DE SIGNIFICADO	CONVERGENCIAS	DIVERGENCIAS
01				
02				
03				
PREGUNTA N° 17: ¿Se expresa en forma adecuada el concepto de <i>integridad</i> en los diversos actores sociales de la UNT: autoridades, funcionarios, trabajadores, docentes y estudiantes?				
ENTREVISTADO	RESPUESTA	UNIDADES DE SIGNIFICADO	CONVERGENCIAS	DIVERGENCIAS
01				
02				
03				

S4 Metáforas y simbolismos:

PREGUNTA N° 18: ¿El <i>estilo de dirección</i> , o la forma de dirigir a la UNT, constituye el mejor simbolismo en el que se expresa la cultura de la Universidad?				
ENTREVISTADO	RESPUESTA	UNIDADES DE SIGNIFICADO	CONVERGENCIAS	DIVERGENCIAS

01				
02				
03				
PREGUNTA N° 19: ¿Cómo argumentaría usted su percepción acerca de los tangibles físicos de la universidad, como la infraestructura, diseño y estilo arquitectónico , de la Ciudad Universitaria y del local central?				
ENTREVISTADO	RESPUESTA	UNIDADES DE SIGNIFICADO	CONVERGENCIAS	DIVERGENCIAS
01				
02				
03				

S5 Actuaciones:

PREGUNTA N° 20: ¿Podría explicarnos su punto de vista al hecho de que los grupos sociales en la universidad se disputen siempre la hegemonía sobre los significados de la UNT? Por ejemplo: ¿sobre sus valores, su mística institucional, su historia, su desarrollo o su visión?				
ENTREVISTADO	RESPUESTA	UNIDADES DE SIGNIFICADO	CONVERGENCIAS	DIVERGENCIAS
01				
02				
03				

PREGUNTA N° 21: ¿Sobre qué aspectos de la vida institucional y del desarrollo organizacional **deberían haber disputas hegemónicas** de los grupos sociales en la UNT?

ENTREVISTADO	RESPUESTA	UNIDADES DE SIGNIFICADO	CONVERGENCIAS	DIVERGENCIAS
01				
02				
03				

3. EXPRESIONES DE LA CULTURA UNIVERSITARIA

E1 Principios:

PREGUNTA N° 22: ¿Qué *principios* deberían guiar la actuación de la UNT?

ENTREVISTADO	RESPUESTA	UNIDADES DE SIGNIFICADO	CONVERGENCIAS	DIVERGENCIAS
01				
02				
03				

E2 Fines:

PREGUNTA N° 23: ¿Qué <i>fin</i>s deberían establecerse en la actuación permanente de la UNT?				
ENTREVISTADO	RESPUESTA	UNIDADES DE SIGNIFICADO	CONVERGENCIAS	DIVERGENCIAS
01				
02				
03				

E3 Funciones:

PREGUNTA N° 24: Desde su reflexión personal como actor social ¿Qué <i>funciones</i> debería tener la UNT?				
ENTREVISTADO	RESPUESTA	UNIDADES DE SIGNIFICADO	CONVERGENCIAS	DIVERGENCIAS
01				
02				
03				

E4 Deberes:

PREGUNTA N° 25: ¿Qué <i>deberes</i> debería asumir usted como actor social de la UNT?				
ENTREVISTADO	RESPUESTA	UNIDADES DE SIGNIFICADO	CONVERGENCIAS	DIVERGENCIAS
01				
02				
03				

E5 Derechos:

PREGUNTA N° 26: ¿Qué <i>derechos</i> habría que establecer en la universidad para su actuación como actor social de la UNT?				
ENTREVISTADO	RESPUESTA	UNIDADES DE SIGNIFICADO	CONVERGENCIAS	DIVERGENCIAS
01				
02				
03				

Anexo N° 4. Ficha de análisis documental

DESCRIPCIÓN DE LA PUBLICACIÓN		
Título	Plan Estratégico de Desarrollo Institucional de la UNT, 2012-2024	
Fecha:		
Autor (s):	Vicerrectorado Académico	
TÓPICOS RELEVANTES DEL DOCUMENTO		
Descripción general:	OBJETIVO	Analizar los aspectos fundamentales del documento de gestión institucional, especialmente el diagnóstico, el componente filosófico, políticas, valores y ejes estratégicos propuestos.
	JUSTIFICACIÓN	El PEI es el documento de gestión clave en la planificación y ejecución del desarrollo institucional y como tal insumo importante para la investigación sobre la cultura organizacional.
Sustento teórico	CONCEPCIÓN	El PEI 2012-2024, concpciona el desarrollo institucional para el corto y mediano plazo, y tiene como meta el cumplimiento del Bicentenario de la UNT.
Conclusiones	Precategorías de análisis e interpretación	<ul style="list-style-type: none"> a. Gestión b. Organizaciones universitarias c. Valores d. Principios e. Fines f. Funciones

Anexo N° 5. Ficha de análisis documental

DESCRIPCIÓN DE LA PUBLICACIÓN		
Título	Reglamento Universitario de 1943 y Estatuto Institucional (versiones de los años 1997, 2002, 2014 y 2017)	
Fecha:		
Autor (s):	Asamblea Universitaria de la UNT	
TÓPICOS RELEVANTES DEL DOCUMENTO		
Descripción general:	OBJETIVO	Analizar los capítulos preliminares y de concepción del quehacer universitario de los documentos de gestión de la UNT que se constituyen en el principal elemento de la normativa organizacional.
	JUSTIFICACIÓN	El Estatuto Institucional es el documento de gestión normativo y de cumplimiento obligatorio de todos los actores sociales de la UNT.
Sustento teórico	CONCEPCIÓN	El PEI 2012-2024, concpeciona el desarrollo institucional para el corto y mediano plazo, y tiene como meta el cumplimiento del Bicentenario de la UNT.
Conclusiones	Precategorías de análisis e interpretación	<ul style="list-style-type: none"> a. Organizaciones universitarias b. Valores c. Principios d. Fines e. Funciones