

# Modelo de cultura organizacional de calidad y excelencia para fomentar el desarrollo institucional de la Universidad Nacional de Trujillo

Juan A. Villacorta Vásquez<sup>1</sup>; L. Arquímedes Vílchez Siccha<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Docente Principal del Departamento de Lengua Nacional y Literatura-Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional de Trujillo; juan31villavas@hotmail.com

<sup>2</sup>Docente Principal del Departamento de Ciencias de la Educación – Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional de Trujillo; arquivilchez@hotmail.com

Recibido: 06-08-2016

Aceptado:07-09-2016

## RESUMEN

En el presente trabajo se analizó la cultura organizacional predominante en la Universidad Nacional de Trujillo, dentro del contexto organizacional general de la Universidad Peruana, y se llegó a determinar, mediante la identificación de las creencias y rasgos organizacionales, comportamentales y actitudinales predominantes de sus docentes y administrativos, que es el modelo de cultura organizacional anómica el que prevalece. Para ello se empleó el método descriptivo-explicativo, el diseño causal-comparativo y la técnica del muestreo intencional, en base a la aplicación de una encuesta elaborada. Como consecuencia de la identificación de esta realidad problemática, y para superar este tipo de cultura organizacional negativa, se ha propuesto el Modelo de Cultura Organizacional de la Calidad y la Excelencia para fomentar el desarrollo institucional de la Universidad Nacional de Trujillo, el mismo que está basado en el Modelo EFQM (*Fundación Europea para la Gestión de la Calidad*), y que, por sus beneficios comprobados en las instituciones donde se ha aplicado, debe servir para cambiar la cultura organizacional de nuestra Casa Superior de Estudios.

**Palabras clave:** Cultura Organizacional, calidad y excelencia, Desarrollo Institucional

## ABSTRACT

In this work present was analyzed the predominant organizational culture at the National University of Trujillo, within the overall organizational context of the Peruvian University, and is ultimately determined by identifying the beliefs and prevailing organizational, behavioral and attitudinal traits of their teachers and administrative, which is the model prevails of organizational culture anomie. For this, the descriptive explanatory purposive sampling technique, based on the implementation of an elaborate survey method, causal-comparative design was used. As a result of identifying this problematic reality, and to overcome such negative organizational culture has been proposed Model Organizational Culture of Quality and Excellence to promote the institutional development of the National University of Trujillo, the same as is based on the EFQM Model (EFQM), and that its proven in institutions where benefits has been applied, should serve to change the organizational culture of our Superior House of Studies.

**Key words:** Organizational culture, quality and excellence, Institutional Development

## I. INTRODUCCIÓN

En el plano mundial, el siglo XXI retrotrae grandes acontecimientos precedentes que lo presentan aún como un tiempo de crisis y con mayores desafíos que afrontar. Este es un fenómeno sociocultural, histórico y socioeconómico natural del agotamiento de las grandes sociedades y del desmoronamiento estructural y axiológico de las mismas. Desde la perestroika, la caída del muro de

Berlín, el derribamiento de las Torres Gemelas, la crisis económica de Europa (principalmente con la bancarrota de Grecia) y los Estados Unidos, las guerras en Medio Oriente y la ola de migrantes, los atentados terroristas del Estado Islámico, etc., las diferentes formas o manifestaciones de la crisis mundial se han venido agudizando cada vez más. Todos los sistemas políticos, sociales, económicos y culturales del mundo padecen, actualmente, algún tipo de crisis que aceleradamente se intensifica. Como en anteriores épocas de la historia, esto lleva a la humanidad a una encrucijada con dos alternativas radicales: la catástrofe definitiva (por ejemplo, la amenaza de una Tercera Guerra Mundial, insinuada por Corea del Norte) o la urgencia de impulsar un necesario y profundo cambio sociocultural.

Si bien es cierto que hay diferentes tipos de crisis y, a la vez, múltiples raíces que la determinan, Muñoz (2010), docente de la Universidad Carlos III de Madrid, considera que cuando se analiza la naturaleza y el sentido de la crisis mundial no pueden ignorarse las ideas de Habermas, el mismo que considera que esta es una manifestación del capitalismo tardío y que presenta tres tendencias consecutivas: de la crisis económica a la crisis política y, de allí, a la crisis sociocultural, las tres unidas indeliblemente.

En otras palabras, la sociedad mundial se halla en crisis no solo por la propia dinámica de su desarrollo económico, político y sociocultural, y que consiste en una alteración de una lógica de predecible, sino que aunque sus resultados finales son difíciles de determinar, sus rasgos más objetivos de desorden y decadencia resaltan por todas partes y son de raíz económica.

Por otro lado, la globalización, la mundialización y los extraordinarios avances de la ciencia y la tecnología han impulsado cambios radicales en todos los ámbitos del accionar humano, pero han traído también desigualdad, mercantilismo, consumismo y, en muchos casos, han estimulado aún más la crisis. América Latina no ha sido ajena a esto. Su condición de subdesarrollo económico no le ha permitido abstraerse a los procesos de crisis mundial, por el contrario, en muchos aspectos, los indicadores críticos han sido y son más alarmantes: corrupción en el sistema público, violencia social, informalidad, desempleo, desigualdad, injusticia social, pobreza, etc.

Nuestro país se inserta en este contexto de crisis. Pero nuestra realidad nacional tiene, además, rasgos socioculturales particulares: una marcada desigualdad socioeconómica evidenciada en la disgregada estratificación de las clases sociales, un creciente índice de subempleo y desempleo, la ausencia de una clase política honesta y sólida que aporte a la construcción del país que necesitamos, la violencia social y la delincuencia incrementadas y reforzadas por la inoperancia, corrupción e ineficiencia de los sistemas policiales y judiciales, una organización estatal centralista, burocrática y paquidérmica, la nociva y generalizada pérdida de valores en las entidades estatales. Al respecto, Lerner (2007: 15-16), en el número 15 de la revista *Brújula* (PUCP), dedicada exclusivamente a la corrupción, considera que

pocas veces en la historia contemporánea del Perú ha sido tan grave como hoy la precariedad de ciertos valores elementales de la sociedad, tales como la honestidad, la veracidad y el respeto a la ley. Pocas veces, asimismo, ha sido tan extendida y palpable la desconfianza de los ciudadanos respecto de las instituciones oficiales y privadas y de las autoridades públicas del país.

El psicoanalista Jorge Bruce, por su parte, en su artículo *Un paradigma horadado*, publicado en la misma revista *Brújula* (2007:12-13), afirma que “La corrupción se nos ha hecho tan familiar que para la mayoría, presumo, constituye una parte inevitable del funcionamiento de nuestra precaria democracia”. Y, más adelante, agrega que “la propia escuela no escapa a esa transmisión de un funcionamiento social percutido por la omnipresencia de la corrupción.”

Si los tentáculos de la corrupción han llegado a la escuela (entre ellas la Universidad), entonces para revertir esa lamentable situación era y es necesario cambiar radicalmente nuestra educación. Por lo tanto, no basta con plantear y aceptar retóricamente que depende de la instauración de una educación **de calidad** o de una educación **global de calidad**. Se trata de impulsar una auténtica y profunda transformación, que pase por un replanteamiento, una reorientación, una revitalización y reaxiologización de la esencia y sentido de la educación; es decir, en el fondo, se debe de cambiar la cultura organizacional negativa, tocada por la informalidad y la corrupción, que subyace en el sistema educativo nacional por otra mucho mejor; la tarea es construir, implementar y poner en

marcha modelos de calidad que sirvan realmente para el desarrollo de nuestras instituciones educativas, de nuestras universidades, como de nuestra propia sociedad.

Dentro de este espacio de crisis, difícil, inestable e incierto, se ubica la universidad latinoamericana, la universidad peruana y, naturalmente, nuestra propia Universidad Nacional de Trujillo. Ahora resulta fácil entender por qué el gobierno de Ollanta Humala, con la acérrima defensa del congresista Daniel Mora y toda la Comisión de Educación del Congreso, haya impuesto la nueva Ley Universitaria N° 30220 para corregir, según el gobierno, todos los vicios y defectos en los que supuestamente se hallaba sumido el sistema universitario de nuestro país bajo el amparo de la ley anterior.

Las universidades peruanas, especialmente las públicas, por consiguiente, no pueden darse el lujo de dedicarse a ser prioritariamente científicas ni academicistas ni únicamente profesionalizantes, ni mucho menos ser únicamente espacios educativos donde se formen contingentes excesivos de futuros empleados públicos, de profesionales listos para enrolarse, bajo cualquier condición laboral, en las grandes o pequeñas empresas o, en el peor de los casos, para incrementar cada vez más el numeroso conglomerado de taxistas y comerciantes informales con título universitario.

En este sentido, la realidad que pretende cambiar la nueva Ley Universitaria N° 30220, promulgada a inicios de julio del 2014, es muy compleja y, efectivamente, presenta muchos rasgos de una crisis generalizada. Pero, ¿en dónde o en qué radica fundamentalmente la crisis de la universidad peruana?, ¿cuál es la raíz de los problemas de la universidad peruana?, ¿cómo incide esta crisis en su desarrollo y de la propia sociedad? Estas preguntas son válidas también para llegar a comprender los problemas y necesidades de nuestra propia alma mater, y son muy pertinentes a pesar de que en estos últimos años (2014-2015) en la UNT se haya logrado algunos avances, por ejemplo acreditar a ocho carreras profesionales. Ad portas de cumplir doscientos años de vida institucional, la UNT no está donde y como debería estar; además de las confrontaciones políticas de grupos rivales, hay otros factores que obstaculizan su desarrollo; entonces caben las preguntas: ¿cuál es el problema central o la raíz de los problemas funcionales y la crisis institucional que agobian a la UNT?, ¿qué rasgos y hechos concretos la caracterizan como cultura organizacional?, ¿cómo incide en su desarrollo? , y ¿cómo superar esta situación?

Esta problemática, obliga a revisar algunos conceptos fundamentales. Así, el término cultura, en el ámbito de la antropología, está asociado a todo aquello que hace el hombre que lo iguala a otros individuos semejantes y que lo diferencia de los animales. Es decir, la cultura como rasgos distintivos de la condición del ser humano. Al mismo tiempo, cultura sirve para distinguir a grupos de hombres organizados (clanes, tribus, pueblos, comunidades, etc.) que comparten formas de vida, costumbres, actividades, ideas, valores, lenguaje, arte, modos de producción, religión, economía, etc., comunes y que, fácilmente, son diferenciables de otros grupos humanos. En otras palabras, cultura como el conjunto de todos los logros materiales y espirituales que forman parte de un grupo humano y que lo diferencian de otros grupos.

Sin embargo, el concepto cultura fuera del campo de la antropología y, particularmente, dentro de las ciencias administrativas, la sociología y de la psicología organizacional, adquiere una significación específica: conjunto de parámetros, ideas, valores y simbolizaciones que se han ido configurando a lo largo del tiempo como resultado del aprendizaje y la praxis sociales, los cuales determinan que una organización sea como es y perfile rasgos específicos y acostumbrados de actuación de sus integrantes.

En general, para Camisón et al (2007: 1183), toda definición de cultura organizativa u organizacional comprende dos elementos comunes:

la idea de que la cultura organizativa es un sistema de significados compartidos por los miembros de un grupo (...) que los distingue y diferencia de otros. (...) y que estos significados hacen referencia a una realidad rica y compleja, integrada por un conjunto de dimensiones o características básicas.

Sin embargo, existen otros autores que han definido a cultura organizacional (Jaques, 1952; Petigrew, 1979; Louis, 1984; Van Maanen, 1988; Trice y Beyer, 1993), y de entre ellos destaca una idea importante, la de Schein, para quien cultura es:

Modelo de presunciones básicas –inventadas, descubiertas o desarrolladas al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa o de integración interna– que hayan funcionado lo suficientemente bien para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros de la organización como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas. (Camisón et al. 2007: 1184)

Por consiguiente, la cultura organizacional, a veces llamada atmósfera o ambiente de trabajo, es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros. Crea el ambiente humano en el que los empleados realizan su trabajo. Una cultura puede existir en una organización entera o bien referirse al ambiente de una división, filial, planta o departamento. Esta idea de cultura organizacional es un poco intangible, pero está presente en todas partes. Como el aire de una habitación, envuelve y afecta a todo cuanto existe en la organización.

Hay diferentes modelos o tipos de cultura organizacional, los cuales dependen de ciertos criterios funcionales y/o estructurales, como de enfoques o teorías de las organizaciones. Así, según Góngora et al (2014, p.55), existen cinco tipos o modelos: **a) la cultura paternalista** (prioriza el cuidado de las relaciones interpersonales por sobre la orientación a los resultados, objetivos y metas; cuida el bienestar de los miembros de la organización, la lealtad entre la gente, la receptividad frente a las demandas de los empleados, la complacencia ante la autoridad, el ambiente familiar y amigable y la buena comunicación entre los distintos niveles jerárquicos); **b) la cultura apática** (excesiva prudencia en la administración, la tendencia a escribir más que a hablar, el conservadurismo y el normativismo, las tendencias a evitar el conflicto, la subestimación de la necesidad de innovar, poca comunicación; es de gestión burocrática); **c) la cultura anómica** (se distingue por mostrar desinterés y falta de involucramiento, indiferencia por el comportamiento de la gente, estado de incertidumbre y confusión, pérdida de entusiasmo, ausencia de recompensas para premiar los éxitos, poca seguridad laboral que a su vez determina el escaso interés por el futuro y preocupación excesiva por lo inmediato, centrada principalmente en evitar el despido; prevalece la rutina y la sensación de estar a la deriva); **d) la cultura integrativa** (adecuada combinación entre altos niveles de orientación a la gente y los de orientación a los resultados, lo cual implica dirección estratégica, visión, compromiso, consistencia, trabajo en equipo, adaptación a los cambios, comunicación interna fluida y una alta preocupación por el desempeño, tanto individual como grupal; se aprende de los errores más que de los castigos y se construye a partir de los conflictos); y **e) cultura exigente** (se enfatiza en el vínculo laboral demandante e inflexible, esencialmente basado en la fijación de objetivos y en la exigencia de su cumplimiento; se incentiva la competencia interna y la insensibilidad frente a las necesidades de los otros; se prioriza la eficiencia y los aportes individuales, se juzga, se premia o se castiga por lo que se produce, y se coloca un especial énfasis en los resultados los cuales se recompensan o castigan; refuerza la meritocracia).

La cultura organizacional anómica es, pues, lo que interesa en este trabajo. Lo *anómico* procede de anomia, y según el diccionario de la RAE (2001: 108) tiene dos entradas: la primera con dos acepciones: a) “ausencia de ley” y b) “conjunto de situaciones que derivan de la carencia de normas sociales o de su degradación”; y, la segunda con una sola acepción: “trastorno de lenguaje que impide llamar a las cosas por su nombre”.

Etimológicamente, anomia procede del griego *anomo*, que significa “sin ley”; fue usada hace veinticinco siglos atrás por Herodoto de Alicarnaso (484 – 426 a. d. C.) en su obra *Historia de las guerras médicas*, en la cual dijo que la anomia podía ser social o individual, y que esta última presentaba tres significados: a) cuando un individuo es violento, terrible y no tiene cualidades humanas positivas; b) cuando está referida al incumplimiento de normas religiosas; y c) cuando no se respetan las costumbres sociales. Se sabe que, también lo usaron Tucídides y Platón con el sentido de ausencia de ley o de desconocimiento de las normas de conducta; de igual modo, en el Antiguo y Nuevo Testamentos, en los escritos del judaísmo y el helenismo, se usó con ese sentido.

Pero fue Durkheim, con sus obras *De la división del trabajo social* (1893) y *El suicidio* (1897), quien introduce definitivamente el término anomia dentro de la sociología, considerándolo como debilitamiento de las normas sociales a consecuencia de la mayor división del trabajo que puede llevar a la desorganización social. Después vendrían Parson (*Estructura de la acción social*, 1937), Mayo (*Problemas humanos de una civilización industrial*, 1945) y Merton (*Teoría y estructura*

*sociales*, 1949) quienes aportarían ideas muy importantes sobre la condición y el carácter anómico en el seno social.

Para Merton, citado por Clinard (1967: 212), la *anomie* –de donde deriva anomia– alude a:

(...) la propiedad de un sistema social, no al estado de ánimo de éste o aquel individuo dentro del sistema. Se refiere al derrumbe de patrones sociales que gobiernan la conducta y por eso incluye también el significado de escasa cohesión social. Cuando se establece un alto grado de anomie, las reglas que solían gobernar la conducta han perdido su sabor y su fuerza. Y sobre todo quedan privadas de legitimidad. No abarcan un orden social en que los hombres puedan tranquilamente cifrar su confianza.

El mismo Merton (2002: 240-241), analizando las ideas de Maclver y Riesman, admite que lo anómico tiene un sentido psicopatológico, que se relaciona con determinados estados de ánimo:

ansiedad, aislamiento, falta de propósito, el individuo anómico se ha hecho espiritualmente estéril, responde sólo ante sí mismo, y ante nadie más. Se ríe de los valores de otros individuos. Su única fe es la filosofía de la negación (...) Este individuo –continúa Merton con el pensamiento de Maclver y Riesman– en estado anómico se halla en un estado de ánimo en el cual está roto o mortalmente debilitado el sentido de cohesión social –principal resorte de su moral–.

Desde esta última perspectiva, una idea muy parecida ya la sustentaba De Gracia en 1948, citado por Clinard (1967: 22), extendiendo el concepto de anomie de Durkheim, como para explicar casi todas las dificultades de la sociedad contemporánea: “La anomie es el estado desintegrado de una sociedad carente de un conjunto de valores comunes o preceptos morales que gobiernan de modo eficiente la conducta.”

Por lo tanto, centrándonos en el espacio sociocultural, lo anómico se emparentaría con formas o estados patológicos, anómalos, críticos, anormales, malsanos, caóticos, problemáticos, que se dan en los procesos de organización y funcionamiento sociocultural. De allí que, antagónicamente, una cultura organizacional anómica difiera mucho de las culturas de la legalidad, de la normatividad, de la práctica de los valores ético-morales, y, sí, más bien, se identifique muchísimo con las culturas de la viveza criolla, del fraude, de la irresponsabilidad, de la prórroga, del facilismo académico, de la trasgresión, de la corrupción, de la impunidad, de la violencia, de la injusticia, etc. Entonces, siguiendo esta argumentación, hay sociedades y culturas organizacionales anómicas en diferentes grados o niveles de manifestación: leve, moderado y grave.

Bajo estas premisas, la universidad peruana, especialmente las estatales, presentarían una cultura organizacional anómica que se caracteriza, en general, por el conjunto de creencias, actitudes y hábitos anómalos, negativos y perniciosos que subyacen en el imaginario colectivo, y que se dan en los discursos y comportamientos cotidianos de casi todos sus integrantes. Pero, con relación a este punto, y en particular a la cultura organizacional de la UNT, no se han encontrado antecedentes específicos. Sí existe abundante bibliografía en torno a la diversa problemática del sistema universitario peruano, que abarcan los aspectos político-administrativos, como lo menciona Sota (Ríos, 2010: 131), determinado por factores que inclinan la preferencia por las universidades privadas (por parte de la población) antes que por las estatales:

El descrédito de la universidad pública que, desde los ochenta y aun antes, se sumió en una extrema politización (...) que la hizo intermitente en su funcionamiento.

Las crisis fiscales que afectaron al sector público, en especial a las universidades públicas en el rubro de inversiones (infraestructura académica) y remuneraciones (docentes).

A esto se suma un punto crucial: hasta hace muy poco, las universidades peruanas no han tenido un modelo pedagógico que tenga claramente definido, por ejemplo, el tipo de hombre y de sociedad que quieren formar, bajo qué modelo de universidad y educación universitaria se rigen, bajo qué proyecto país se alinean. Esto les lleva a producir profesionales para insertarse en un mercado laboral economicista y material, seudocompetitivo y sin valores, que no aportan significativamente a la solución de los grandes problemas sociales y humanos. Y, como si fuera poco, en un informe de la UNESCO, presentado por Hallak y Poisson (2010), se considera que las universidades son entidades corruptas.

En este sentido, la presente investigación es muy importante por cuanto sus objetivos han sido, en primer lugar, caracterizar objetivamente el tipo de cultura organizacional que prevalece en la Universidad Nacional de Trujillo y, en segundo lugar, elaborar la propuesta de un modelo de cultura organizacional, de la calidad y la excelencia, que posibilite fomentar su desarrollo institucional.

## II. MATERIAL Y MÉTODOS

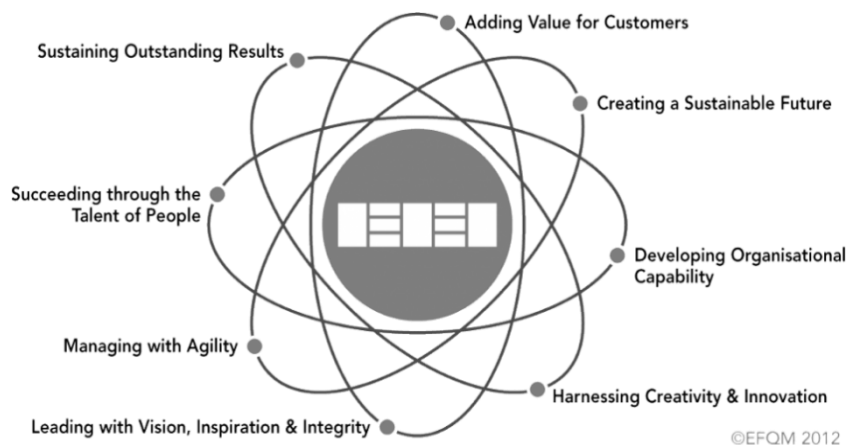
### 2.1 OBJETO DE ESTUDIO

En la presente investigación, para determinar los indicadores de la cultura organizacional de los integrantes de la Universidad Nacional de Trujillo, la población estuvo constituida por todos los docentes y administrativos de las diferentes Facultades y unidades administrativas, y específicamente se trabajó con una muestra de 160 personas (100 docentes y 60 administrativos, en los años 2012-2014) elegidos bajo la técnica del muestreo intencional o de conveniencia, a quienes se les aplicó una encuesta común, en tres grupos y momentos diferentes, aprovechando reuniones de trabajo y capacitaciones programadas, y considerando que son sujetos que tienen permanencia en la institución, no así los alumnos que son pasajeros. Asimismo, se tomó como base para construir el modelo de cultura organizacional a proponer, al modelo de calidad de la *Fundación Europea para la Gestión de Calidad* (EFQM®).

### 2 MEDIOS

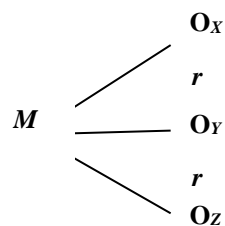
Para determinar los indicadores de la cultura organizacional predominante en la muestra se aplicó una encuesta anónima compuesta de seis (6) ítems: 1) Sobre el cumplimiento de las normas en la UNT, 2) Sobre los criterios de designación de los cargos en la UNT, 3) Sobre la identificación de los trabajadores con la UNT, 4) Sobre los niveles de corrupción en la UNT, 5) Sobre qué objetivos se persiguen en la UNT y 6) Sobre la valoración de lo académico en la UNT.

Con relación al medio para elaborar la propuesta del modelo de cultura organizacional, se tomó como base los ocho conceptos fundamentales del modelo de calidad de la *Fundación Europea para la Gestión de Calidad* (EFQM®) (2012):



### 2.3 MÉTODOS Y TÉCNICAS

En la presente investigación se empleó el método descriptivo-explicativo y el diseño causal-comparativo, principalmente para determinar la cultura organizacional predominante en los sujetos de Universidad Nacional de Trujillo, según el gráfico siguiente



En donde: **M** = Muestra en la que se realizará el estudio; **x, y, z** = indicadores de la variable “Cultura organizacional”; **O** = Observaciones respectivas; y **r** = posible relación entre los indicadores de la variable “cultura organizacional”.

Con respecto a la elaboración de la propuesta del modelo de cultura organizacional, se llevaron a cabo los siguientes procedimientos: 1°) Caracterización de la cultura organizacional de la universidad peruana y de la Universidad Nacional de Trujillo, en base a la sistematización de los datos de las encuestas; 2°) Revisión bibliográfica sobre teorías y modelos de cultura organizacional de calidad y excelencia; 3°) Análisis de crítico del modelo de calidad de la *Fundación Europea para la Gestión de Calidad (EFQM®)* (2012); 4°) Adecuación y elaboración de la propuesta del Modelo de Cultura Organizacional de la Calidad y la Excelencia para Fomentar el Desarrollo Institucional de la UNT; 5°) Elaboración del informe final.

### III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Con relación al recojo de información sobre los indicadores que tipifican la cultura organizacional de los sujetos de la Universidad Nacional de Trujillo, se obtuvo los siguientes resultados:

**Tabla 1. Determinación de la percepción del cumplimiento de las normas en la UNT**

Generalmente usted observa que en la UNT las normas:	f	%
No se cumplen	62	38.75
Se cumplen a veces	96	60.00
Siempre se cumplen	2	1.25
Sin respuesta	0	0
TOTAL	160	100

Fuente: Encuesta elaborada por el autor.

**Tabla 2. Determinación de la percepción de la forma de designación de cargos en la UNT.**

En la UNT, los cargos de responsabilidad se dan atendiendo a criterios:	f	%
Políticos	154	96.25
Académicos	2	1.25
Administrativos	3	1.88
Sin respuesta	1	0.62
TOTAL	160	100

Fuente: Encuesta elaborada por el autor.

**Tabla 3. Determinación de la percepción del grado de identificación de los trabajadores con la UNT.**

Los trabajadores (docentes y administrativos) están identificados con la UNT:	f	%
Ninguno	15	9.37
Pocos	135	84.38
Todos	10	6.25
Sin respuesta	0	0
TOTAL	160	100

Fuente: Encuesta elaborada por el autor.

**Tabla 4. Determinación de la percepción de los niveles de corrupción que existe en la UNT**

En su opinión, los niveles de corrupción en la UNT son:	f	%
Altos	99	61.87
Regulares	53	33.12
Bajos	6	3.75
Nulos	1	0.62
Sin respuesta	1	0.62
TOTAL	160	100

Fuente: Encuesta elaborada por el autor.

**Tabla 5. Determinación de la percepción sobre qué objetivos persiguen los sujetos de la UNT**

Normalmente observa que quienes gobiernan y/o componen la UNT buscan lograr principalmente objetivos:	f	%
De grupo	67	41.87
Personales	89	55.62
Institucionales	3	1.87
Sin respuesta	1	0.62
TOTAL	160	100

Fuente: Encuesta elaborada por el autor.

**Tabla 6. Determinación de la percepción sobre la valoración de lo académico en la UNT**

Normalmente observa que el aspecto académico en la UNT	f	%
Es altamente valorado	5	3.12
Es regularmente valorado	54	33.75
Es poco valorado	95	59.37
No es valorado	6	3.75
TOTAL	160	100

Fuente: Encuesta elaborada por el autor.



Los resultados de la muestra son muy contundentes. Hay un alto porcentaje de encuestados que considera que en la UNT “No se cumplen las normas” (38.75%) o que “Se cumplen a veces” (60 %), frente a bajísimo porcentaje que cree que “Siempre se cumplen” (1.25%). Existe una percepción elevada de los encuestado (96.25 %) quienes creen que los cargos de responsabilidad se designan por “criterios Políticos”, dejando de lado los “criterios académicos” (1.25 %) y los “criterios administrativos” (1.88 %). Asimismo, los encuestados creen que una gran mayoría de los trabajadores están “poco identificado” con la institución (84.38 %), en un bajo porcentaje (9.37%) creen que “ninguno está identificado” y que en ínfimo porcentaje (6.25 %). Con relación a la percepción que tienen los encuestados sobre la presencia de “corrupción” en la UNT, un porcentaje elevado (61.87%) cree los niveles son “altos”, un porcentaje no menos preocupante (33.12 %) cree que son “regulares” y tan solo un bajísimo porcentaje (0.62%) cree que son “nulos”. Por otro lado, los encuestados, en un alto porcentaje (55.62%) creen que los que gobiernan y/o componen la UNT buscan lograr principalmente “objetivos personales” y casi en la misma proporción (41.87 %) lo hacen por “objetivos de grupo”, y solo un bajo porcentaje (1.87%) trabajan por lograr “objetivos institucionales”. Finalmente, con relación a lo académico, más de la mitad de los encuestados (59.37 %) considera que lo académico en la UNT es “poco valorado” y si a ello se suma que hay un porcentaje bajo (3.75 %) que cree que “no es valorado”, pero que incide en la valoración final, el asunto es preocupante.

El análisis de los datos recogidos, entendidos como indicadores fundamentales de una cultura organizacional, nos llevan a una conclusión irrefutable. La cultura organizacional que subyace en los sujetos de la UNT (docentes y administrativos) es la de tipo anómica, por cuanto existe en el ideario o en la idiosincrasia de sus integrantes creencias como: no se cumplen las normas, prevalecen los criterios políticos, no hay identificación institucional, se trabaja por objetivos personales o de grupo y no institucionales, que hay corrupción y que lo académico es poco valorado. Este tipo de cultura incide negativamente en el desarrollo institucional, puesto que, si se considera a la cultura de la organización como un patrón de conductas desarrollado por una organización conforme ha ido aprendiendo a enfrentar sus problemas de adaptación al exterior y su integración interior, o como un sistema de significados compartidos que determinan, en alto grado, cómo piensan y actúan los miembros, los rasgos negativos encontrados van a ejercer efectos también negativos en la organización y desarrollo institucional, y hay una gran cantidad de casos o hechos que corroboran esta aseveración, los cuales se hallan dispersos en los diarios locales, en denuncias, informes y otros, que sobre todo aparecen en épocas electorales dentro de la UNT.

Pero, estos indicadores no son los únicos y exclusivos de la UNT. En Latinoamérica, nuestras universidades presentan muchos problemas. Para De la Fuente (Marrou, 2006), son los problemas de la educación superior y de la educación en su conjunto. Además de esto, un hecho problemático que merece destacar es que en nuestro contexto latinoamericano –y, obviamente, el peruano– se viene dando el aumento desmesurado de las instituciones de educación superior. Asimismo, el crecimiento del sector privado en la educación superior ha sido espectacular, pues en 1 990 había 390 universidades privadas (veinte años antes existían 124) y más 1 710 establecimientos no universitarios. Para finales del siglo pasado, las instituciones de educación superior latinoamericana llegaban a 5 438, de las cuales el 54% eran privadas, las universidades sumaban 812, correspondiendo al sector público 319, es decir el 39.2%. (2006: 11-12)

Ese mismo fenómeno problemático del crecimiento desmesurado se presenta en Perú (Ribeiro, 1974; Pacheco, 1989; Bustamante, 1998). Pero ello no sería problema si estuviera asociado directamente con el incremento de la calidad académica, del equipamiento infraestructural y técnico suficiente, con una cobertura cada vez más racional, democrática y justa, lo mismo que si estaría vinculado y orientado a resolver los grandes problemas sociales como el desempleo y la pobreza.

A los problemas de sobrepoblación estudiantil, organización, implementación curricular, equipamiento y funcionamiento, como los de sus propios fines, se añaden otras necesidades, dificultades y males que son propios de las universidades peruanas y principalmente de las públicas: la desatención del Estado, el bajo sueldo de los docentes, la masificación de sus claustros, la escasez de recursos, la saturación de carreras humanísticas clásicas, la desigualdad competitiva frente a las del sistema privado, el bajo nivel académico de sus docentes, etc. Estos son los problemas generales y actuales que presentan nuestras universidades. Sin embargo, como si esto fuera poco, a ello debemos añadir una serie de males, debilidades o lastres particulares que también arrastra la

universidad peruana, según Rosas (2004: 13-22). Y no menos dura resultan, aquí, las descripciones que realizan otros investigadores como Piscoya (2002) en *La universidad peruana: diagnóstico y posibilidades*.

Sin embargo, lo que es importante, este diagnóstico nos ha llevado no solo a reconocer y a tipificar el problema sino a plantear una solución. Frente a una cultura organizacional anómica, que retrasa, anula, frustra y cierra el paso al desarrollo institucional se debe contraponer, fomentar e instituir otro tipo de cultura. En este trabajo hemos propuesto el modelo de la cultura organizacional de la calidad y de la excelencia.

La calidad es un término importante para toda acción humana. Por lo general está asociado a calidad total, pero es más que eso. Es un atributo, propiedad o característica que distingue a las personas, bienes, productos o servicios. El organismo internacional de normalización, ISO, en su norma 8402, ha definido a la calidad como la totalidad de características de una entidad que le confiere la capacidad para satisfacer necesidades explícitas e implícitas. Las necesidades explícitas se definen mediante una relación contractual entre clientes y proveedores; mientras las necesidades implícitas se definen según las condiciones que imperan en el mercado. Los elementos que conforman las necesidades son básicamente: la seguridad, la disponibilidad, la mantenibilidad, la confiabilidad, la facilidad de uso, la economía (precio) y el ambiente. Estas necesidades, excepto el precio, se definen traduciendo aspectos y características necesarios para la fabricación de un buen producto. De manera general, puede decirse que el concepto de calidad y su aplicación, hasta llegar al estado actual, ha tenido la siguiente evolución:

- a. Control de calidad enfocada hacia los productos terminados.
- b. Control Estadístico de procesos.
- c. Control total de calidad o calidad total (CTC).

El Control Total de Calidad y la idea del Mejoramiento Continuo, como una manera de tener éxito en el viaje hacia la excelencia, es decir para lograr la Calidad Total, nació en la década de los cincuenta del siglo XX en los Estados Unidos, pero fue en Japón donde se desarrolla y aplica a plenitud, introduciéndose importantes y novedosas ideas tales como:

- La calidad significa satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente.
- La concepción de clientes internos y clientes externos.
- La responsabilidad de la dirección en la calidad.
- La calidad no solo debe buscarse en el producto sino en todas las funciones de la organización.
- La participación del personal en el mejoramiento permanente de la calidad.
- La aplicación de principios y herramientas para el mejoramiento continuo de los productos y servicios.

La Calidad es total porque comprende todos y cada uno de los aspectos de la organización, porque involucra y compromete a todas y cada una de las personas de la organización. La calidad tradicional trataba de arreglar la calidad después de cometer errores. Pero la Calidad Total se centra en conseguir que las cosas se hagan bien a la primera. La calidad se incorpora al sistema. No es ocurrencia tardía y los llamados niveles de calidad aceptables se vuelven cada día más inaceptables. Tal vez para entender mejor el concepto de Calidad Total conviene comenzar diciendo que el objetivo de toda organización, grupo de trabajo, área o puesto de trabajo o inclusive el individuo, es generar un producto o servicio que va a recibir otra organización, otra área u otro individuo, a quien denominamos, también llamado usuario, consumidor o **cliente**.

La Calidad Total significa un cambio de paradigmas en la manera de concebir y gestionar una organización. Uno de estos paradigmas fundamentales y que constituye su razón de ser es el perfeccionamiento constante o mejoramiento continuo. La Calidad Total comienza comprendiendo las necesidades y expectativas del cliente para luego satisfacerlas y superarlas.

Por otro lado, junto a la calidad está la excelencia o, mejor, de la calidad deviene esta. Es un nivel alto de desarrollo de Calidad Total; implica asumir el desafío de cambiar el statu quo y hacer realidad el cambio aprovechando el aprendizaje permanente para crear innovación y oportunidades de mejora institucional continua; posibilita la maximización de las funciones o el aporte cualitativo de los integrantes de la organización para lograr que esta brinde cada vez más un servicio de calidad optimizando todos sus procesos, vistos o tomados como sistemas, subsistemas, datos interdependientes e interrelacionados.

Existen varios modelos de gestión y desarrollo de la excelencia, pero para aprovechar al máximo los beneficios que ofrece un modelo, como por ejemplo el Modelo EFQM de Excelencia, una organización necesita, en primer lugar, debatir si “acepta” o no los conceptos que sustentan el modelo a asumir y, luego aplicarlos cabalmente. Para la *EFQM®* (2002), “una organización verdaderamente excelente” es la que “se esfuerza en satisfacer a todos sus grupos de interés y su éxito se medirá en función de los resultados que alcanza, la manera de alcanzarlos y lo que sea capaz de alcanzar.” Y, además, si esos logros los obtiene de “manera sostenida en un mundo que se caracteriza por una creciente competitividad a nivel global, la rapidez con que se produce la innovación tecnológica, los procesos de trabajo en cambio continuo y la frecuencia de los movimientos que experimentan las economías, las sociedades y los clientes.” En resumen, según la versión actualizada de la *EFQM®* (2012), “las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen niveles excepcionales de rendimiento que cumplen o exceden las expectativas de todos sus grupos de interés.”

Bajo estas bases, en el presente trabajo se ha elaborado una propuesta de modelo de cultura organizacional. No existen modelos de calidad y excelencia especialmente diseñados para desarrollar los procesos de mejora continua en el sistema universitario, para evaluar los niveles de satisfacción de los clientes o usuarios –que serían los propios estudiantes como los grupos de interés–, mucho menos existe un modelo para instituir un tipo de cultura organizacional bajo los ejes de la calidad y la excelencia. Como ya hemos visto, sí se sabe de la existencia de diferentes tipos de cultura organizacional: culturas donde predomina la participación y el compromiso, culturas donde predomina el control y la eficiencia, cultura donde predomina el enfoque al mercado y la productividad, culturas donde predomina la innovación y la creatividad, etc.

El **Modelo de cultura organizacional de calidad y excelencia** (MCOCE) es una propuesta novedosa y pertinente y está basado en el Modelo EFQM Modelo Europeo de Excelencia Empresarial, en la versión del año 2012. Se constituido un conjunto de protocolos, pautas, rituales, actividades, ideas fuerza para fundamentar y dirigir, de modo general, las acciones administrativas y académicas en la UNT. Como tal, es la concreción, en términos organizacionales-administrativos-funcionales, de los significados y propósitos de los paradigmas organizativos y axiológicos de los modelos de calidad que nuestra universidad debe profesar y tomar de referencia para lograr satisfactoriamente todas las funciones que tiene previstas cumplir (docencia, investigación, extensión y proyección social) en beneficio de sus usuarios, de sus grupos de interés, a fin de hacer realidad su Proyecto Educativo Institucional, su Proyecto de Desarrollo Institucional, su Modelo Educativo y posicionarse como una institución líder en la región y el país, con el sello de calidad y excelencia. Si se logra esto, estaría en el camino de la consolidación de su desarrollo institucional.

El **Modelo** considera, además de los propios aspectos y elementos del Modelo EFQM, un conjunto de dimensiones fundamentales interdependientes y articuladas prospectivamente a determinados elementos rectores como metas, visión, misión, fines, objetivos, normas, organización y funcionamiento institucional. Y estos elementos están articulados a ejes ideológico-institucionales fundamentales importantísimos que le dan el sello distintivo a la cultura organizacional de calidad y excelencia a instituir y dinamizar, la concepción elevada de: a) el ser humano a formar más que de profesionales a instruir, b) la sociedad a la que se quiere atender, c) la universidad modelo a desarrollar, d) la educación universitaria de calidad que se quiere impulsar, e) los procesos de E-A integrales, e) un sistema de evaluación holístico y desarrollador, f) un tipo nuevo de docente universitario, g) la investigación científica y de la proyección social al servicio de la reconstrucción moral de la sociedad y la cultura, h) de una concepción clara de los ejes curriculares formativos (cultura de calidad, eficiencia y valores) e i) un sistema continuo y natural de control y autorregulación de la calidad y la excelencia. Un aspecto importantísimo es, además, la dimensión político-administrativa a instaurar en la UNT, la cual debe estar, necesariamente, regida por un conjunto

normas y códigos, aceptados y consensuados, con énfasis en principios axiológicos, un sistema de cumplimiento y supervisión muy rigurosos, y la instauración de la cultura del reconocimiento a docentes y a estudiantes que cumplen son sus funciones con calidad, junto a ello, las evaluaciones permanentes se ajustan a estímulos y sanciones pertinentes y oportunas.

En este sentido, en el **Modelo**, los aspectos fundamentales enunciados se definen, básicamente, como siguen: a) el hombre como un ser multidimensional y autopoietico (en términos de Maturana) que necesita crecer y aprender a ser lo que es (Barrio, 2000: 20) y cuya condición humana debe ser “un tema central a retomarse y enseñarse como un saber necesario a la educación”, teniendo en cuenta que, en palabras de Fullat (Barrio, 2000: 26), “la articulación entre lo que el hombre «es», lo que «puede» ser y lo que «debe» ser señala los parámetros en los que se desarrolla el trabajo educativo”, b) la sociedad como una construcción colectiva de expectativas de mejoras individuales, personales y grupales en las que debe prevalecer el bien común y la preservación de sus valores culturales, c) la universidad como el espacio abierto al cambio y libre para el descubrimiento, análisis, recreación y creación del conocimiento científico, tecnológico y humanístico, y en la que se pondere la meritocracia en la dinámica académico-administrativa, d) la educación universitaria como el encuentro holístico, agradable, problematizador y formativo, mediado por metodologías activas y sistémicas válidas para la auto y heteroformación de profesionales competentes, autónomos, emprendedores, íntegros, buenos ciudadanos y líderes sociales auténticos, con sólidos valores ético-morales, comprometidos con el mejoramiento personal y social, que gocen del éxito y el bienestar integral, e) los procesos de E-A como el ejercicio eficiente, disciplinado y riguroso de docentes-alumnos en pos del conocimiento y la verdad, válidos para conocer y valorar la naturaleza, para formar al hombre, desarrollar sus capacidades profesionales e ideales de superación constante, y considerando a la evaluación como parte del proceso formativo-axiológico con carácter sistémico, objetivo, criterial y de reconocimiento continuo de los logros académicos de docentes y alumnos, f) el docente universitario como el ser humano ejemplar, ético, altamente capacitado, crítico, creativo y promotor de la cultura de calidad, eficiencia y de valores en la universidad y fuera de ella, g) la investigación científica y la proyección social como extensión libre del servicio académico hacia la sociedad, y h) los ejes formativos de la cultura de calidad, eficiencia, excelencia y valores sean los pilares esenciales de la ideología y praxis cotidiana (cultura organizacional), que articulen el concepto de calidad redefinido y adecuado al campo educativo superando la mera extrapolación hecha del campo de las ciencias económicas, administrativas, ingenieriles, tecnológicas y productivas, pues no se puede equiparar los procesos de producción industrial, que buscan extremar la calidad de los productos (homogenizados y automatizados) con los procesos de la educación que buscan la calidad de los procedimientos didácticos para mejorar los resultados formativos de las personas y profesionales, tratando de cumplir y satisfacer con las expectativas de los usuarios y de la sociedad misma, de la eficiencia en cuanto a la optimización de los recursos, la agilización de los procesos académico-administrativos y el potenciamiento de las capacidades de docentes y alumnos, y los valores en cuanto a la priorización de la práctica de un conjunto de formas de ser, pensar y actuar que garanticen el ejercicio de una moral elevada, la paz social, el bienestar personal, la libertad, el respeto y la felicidad de docentes y alumnos.

#### IV. CONCLUSIONES

1. El sistema universitario peruano, por estar inserto dentro de un contexto sociocultural de crisis, también se encuentra en crisis, pero de orden orgánico-funcional, principalmente.
2. La cultura organizacional que subyace en la Universidad Nacional de Trujillo (docentes y administrativos) es la de tipo anómica caracterizada por creencias negativas en altos porcentajes tales como: no se cumplen las normas, prevalecen los criterios políticos, no hay identificación institucional, se trabaja por objetivos personales o de grupo y no institucionales, que hay corrupción y que lo académico es poco valorado.
3. La propuesta del “Modelo de cultura organizacional de calidad y excelencia para fomentar el desarrollo institucional de la Universidad Nacional de Trujillo” se presenta como una alternativa pertinente y válida para mejorar los procesos, las funciones y los resultados de la marcha institucional de la UNT.

4. La propuesta del “Modelo de cultura organizacional de calidad y excelencia para fomentar el desarrollo institucional de la Universidad Nacional de Trujillo” está basado, fundamentalmente, en el Modelo EFQM Modelo Europeo de Excelencia Empresarial, versión 2012, complementado con el enfoque humanista y complejo de la educación.

## V. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AEG-PUCP. 2007. **Brújula**. La corrupción; Edición especial. Lima. Octubre, Año 8, N° 15.
- ASAMBLEA NACIONAL DE RECTORES. 1994. Evaluación institucional y acreditación universitaria. Lima: UNALM.
- ASAMBLEA NACIONAL DE RECTORES. 2002. Debate nacional: Una nueva universidad para una nueva sociedad. Lima.
- BARRIO, J. 2000. Elementos de antropología filosófica. Madrid: Ed. Rialp S.A.
- BUSTAMANTE, L. 1998. La universidad peruana. Lima: UPC.
- CAMISÓN, C., CRUZ, S., GONZÁLEZ, T. 2007. **Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas**. Madrid: Pearson Educación.
- CLINARD, M. 1967. **Anomia y conducta desviada**. Bs. As. Paidós, S.A.
- CONGRESO DE LA REPÚBLICA. 1998. **La universidad en el Perú; Conversatorio realizado en el Congreso de la República**. Lima: C.R.P.
- CONSORCIO DE UNIVERSIDADES. 2005. **Gestión de la calidad para instituciones de educación superior; Proceso de autoevaluación y acreditación**. Lima: C. U.
- EFQM. 2002. Esta actualización de los **Conceptos Fundamentales** se realizó en./www.efqm.org. Accedido el 5 de junio de 2016.
- EFQM. 2012. **Fundamental concepts**. En: <http://www.efqm.org/efqm-model/fundamental-concepts>. Accedido el 10 de junio de 2016.
- GIBSON, J., IVANCEVICH, J., DONNELLY, J. y KONOPASKE, R. 2006. **Organizaciones; Comportamiento, estructura, procesos**. México, D. F.: McGraw-Hill Interamericana.
- GÓNGORA, N., NÓBILE, C. y REIJA, L. 2014, julio. **Revista de la Facultad de Ciencias Económicas**, Universidad Nacional de La Plata, Año 2 – Nro. 4 - / Diciembre. En: [http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/43784/Documento\\_completo.pdf?sequence=1](http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/43784/Documento_completo.pdf?sequence=1). Accedido 18 de marzo de 2015.
- GORDON, J. 1997. **Comportamiento organizacional**. 5ª. ed., México, D. F.: Prentice-Hall Hispanoamericana, S. A.
- GUÍZAR, R. 2004. **Desarrollo organizacional; Principios y aplicaciones**. 2ª. ed., México, D. F.: McGraw Hill.
- HALLAK, J. y POISSON, P. 2010. **Escuelas corruptas, Universidades corruptas: ¿Qué hacer?** En: <http://unesdoc.unesco.org/images/0015/001502/150259s.pdf>. Accedido el 10 de abril de 2014.
- HUAMÁN, M. 2007. **Reformas educativas en américa latina en tiempos de crisis**. En: <http://lanic.utexas.edu/project/etext/llilas/ilassa/2007/huaman.pdf>. Accedido el 15 de julio de 2014.
- KOONTZ, H., WEIHRCH, H. 2004. **Administración; Una perspectiva global**. 20 ed. México, D. F.: McGraw Hill.
- MARROU, A. 1998. (comp.) **Problemática de la educación superior**. Lima: UNMS, 2006.
- MERTON, R. 2002. **Teoría y estructuras sociales**. México: F.C.E.

- MUÑOZ, B. 2010. **Crisis (teoría de la): Habermas/Offe.** En: <http://www.rebelion.org/hemeroteca/cultura/munoz071101.htm>. Accedido el 20 de julio de 2015.
- PACHECO, A. 1989. **Creando instituciones educativas; El caso de la Universidad de Lima.** U.L., Lima.
- PARRA, F. y cols. 2003. **La universidad transformacional: La medida de su calidad y eficiencia.** Biblioteca Nueva, Madrid.
- RAE. 2001. **Diccionario de la Lengua Española.** España.
- RIBEIRO, D. 1974. **La universidad peruana.** Lima: Ediciones del Centro.
- RÍOS, J. 2010. **La Universidad en la segunda mitad del siglo XX.** Lima: ANR – vol. V.
- ROSA, E. 2004. **Decadencia de la universidad peruana.** Lima: San Marcos.
- TRUJILLO, J. 2000. **Cultura organizacional; Las reglas no escritas.** En: Business. 2000, Año VII N° 64.