



Esta obra está publicada bajo la licencia
[CC BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Cultura organizacional según el modelo del cubo de la doble S

Organizational culture according to the double S cube model

Leoncio Hertz Fernández Jeri^{1,*}

¹ Facultad de Economía y Planificación Universidad Nacional Agraria La Molina, Avenida la molina s/n. Dist. La Molina. Lima. Perú.

*Autor correspondiente: leojeri@lamolina.edu.pe (L. Fernández).

Fecha de recepción: 14 10 2022. Fecha de aceptación: 15 11 2022.

RESUMEN

La cultura tiene un efecto importante en la gestión y conocer el tipo de cultura es una información valiosa para la gestión de cualquier tipo de organización. La presente investigación se realiza con el objetivo de conocer qué tipo de cultura organizacional tiene una facultad en una universidad pública peruana, aplicando el modelo del cubo de la doble S, que mide dos variables; la sociabilidad y solidaridad (doble S). Aplicando el cuestionario correspondiente, se obtiene que la facultad tiene principalmente una cultura fragmentada en 03 de sus departamentos académicos y sólo en 01 departamento tiene una cultura comunal, esto último por su significativo mayor nivel de solidaridad con respecto a lo que tenían los otros 03 departamentos. Entre las consecuencias para la gestión, se señala que la cultura del tipo fragmentado; por su característica, dificultará algunas políticas de mejora de la calidad de la enseñanza, investigación y proyección social.

Palabras clave: Cultura; sociabilidad; solidaridad; universidad.

ABSTRACT

Culture has an important effect on management and knowing the type of culture is valuable information for the management of any type of organization. The present investigation is carried out with the objective of knowing what type of organizational culture a faculty has in a Peruvian public university, applying the double S cube model, which supposes two variables; sociability and solidarity (double S). Applying the corresponding questionnaire, it is obtained that the faculty mainly has a fragmented culture in 03 of its academic departments and only in 01 department does it have a communal culture, the latter due to its significantly higher level of solidarity with respect to what the other 03 departments had. Among the consequences for management, it is pointed out that, the type of culture fragmented due to its characteristics will hinder some policies to improve the quality of teaching, research and social projection.

Keywords: Culture; Sociability; Solidarity; University.

INTRODUCCIÓN

Cultura es comunidad, y es un factor que influye significativamente en el cumplimiento de las metas de la organización (Mendez, 2019). En un entorno muy cambiante y competitivo, la identidad y los valores, así como el comportamiento de los colaboradores, sus hábitos y costumbres; es decir su cultura, es fundamental para cumplir los objetivos, alcanzar las metas y lograr una buena gestión en la organización (Carrero, 2019). Conocer la cultura de una organización es importante porque su gestión debe basarse en ella, ya que la cultura influye, desde la

definición de políticas hasta el logro de resultados. La relación entre cultura y estrategia concluye que existe una relación establecida para que la cultura condicione el efecto de la estrategia.

Existen diversas investigaciones realizadas sobre la cultura organizacional en universidades (Rivas, 2020; Velázquez, 2018; Vidalina, 2013), hospitales (Arteaga, 2020; Vargas y Gonzáles, 2020; Felipe et al., 2018) y empresas (Vilca et al., 2021).

La presente investigación se realiza en un nuevo entorno legal para la universidad pública peruana, debido a que el año 2014 se

aprobó una nueva Ley universitaria, que entre sus diferencias respecto a la anterior ley de 1983; persigue mejorar la gestión universitaria, mejorar la calidad a través de la acreditación, aumentar la investigación, entre otros.

Giménez et al. (2014) demuestran como la cultura organizacional está muy relacionada con la gestión de calidad. Y cuan determinante para el logro de resultados puede ser el conocer el tipo de cultura, saber de las ventajas y/o limitaciones que puedan existir en una institución y poder afrontar los retos del entorno cambiante (Turpo-Gebera et al., 2021).

Esta investigación puede servir como antecedente para seguir conociendo y evaluando las culturas o subculturas de las demás facultades y de toda la universidad en su conjunto.

El objetivo general de la presente investigación es conocer la cultura organizacional en la facultad de una universidad pública peruana, aplicando el método conocido como "modelo del cubo de la doble S", porque se enfoca en la sociabilidad(s) y en la solidaridad(s).

METODOLOGÍA

3.1. Diseño de la investigación

La presente investigación se realiza en la Universidad Nacional Agraria La Molina (UNALM), una universidad pública, de las 51 universidades que actualmente existen en el Perú. Es una universidad líder en investigación y ubicada en los primeros lugares de los rankings de universidades peruanas.

La facultad, donde se aplica la investigación, tiene más de 55 años de creación y está conformada por 5 departamentos académicos. Es una de las 8 facultades de la UNALM. Cabe señalar que el máximo representante de la Facultad es el decano, quien ejerce su gobierno a través del Consejo de Facultad conformado por los representantes de docentes y estudiantes.

El método elegido para realizar la investigación es el conocido como modelo del cubo de la doble S; el cual fue elaborado por Goffee y Jones (1996); dos reconocidos investigadores que publicaron dicho modelo en la Revista de la Universidad de Harvard el año 1991, y desde entonces ha tenido muchas aplicaciones en diversos sectores y situaciones. El método se basa aplicar un cuestionario a través del cual se mide el nivel de solidaridad y nivel de sociabilidad

(doble S) existentes en la organización y según ello determinar qué tipo de cultura organizacional existe.

(Alarcón y Freire, 2012) en su investigación hacen referencia al método de Goffee y Jones que cuando es aplicado es muy válido porque es un enfoque sociológico evaluando los niveles de sociabilidad y solidaridad. El método fue seleccionado por las siguientes razones:

- Tiene varias aplicaciones en diversos tipos de organización

- Existen evidencias de su aplicación en varios institutos de educación superior

- El modelo contiene un cuestionario que es flexible y adaptable para su aplicación en una universidad.

- La base de este modelo son los niveles de sociabilidad y solidaridad; aspectos muy importantes en la cultura organizacional.

La información se obtuvo a través de un cuestionario aplicado a los docentes de los 04 departamentos académicos que conforman la totalidad de la facultad, una de las 8 facultades existentes en la Universidad (UNALM). Con fines prácticos, los departamentos académicos serán llamados DptoA, DptoB, DptoC, DptoD para referirse a los departamentos académicos A, B, C y D; respectivamente. A los docentes se les solicitó resolver el cuestionario; el cual fue anónimo. La aplicación del cuestionario se realizó entre el mes de marzo y mayo del año 2019. Para evitar algún error subjetivo en la respuesta "no se indicó" que las preguntas del 1 a 7 correspondían a "sociabilidad"; y que de la pregunta 8 a la 14 se relacionaban con la "solidaridad".

Cabe señalar que los docentes de la Facultad; son los principales miembros que lo conforman.

Sobre el tamaño de muestra, se aplicó un "muestreo no probabilístico por conveniencia", pero representativo, encuestándose a por lo menos el 50% de los docentes en cada uno de los 04 departamentos: Dpto A, Dpto B, Dpto C, y Dpto D. Una característica común entre ellos es tener docentes con una experiencia laboral mayor a 10 años, lo cual garantizaba que ellos puedan dar evidencia sobre la existencia de ciertas prácticas que después permitan evaluar los niveles de solidaridad y/o sociabilidad para determinar el tipo de cultura que existe. Otro aspecto importante es que hay diferencias en las profesiones que poseen los docentes entre los departamentos.

Tabla 1

Número de encuestados por Departamento Académico de la Facultad

Departamento/Total	Dpto A	Dpto B	Dpto C	Dpto D
Número de Docentes encuestados	30	28	23	25
% de encuestados	50%	53.5%	60.8%	52%

Como se puede observar en la tabla 1, el porcentaje de encuestados corresponde a más del 50% del profesorado existente en la facultad. En el departamento A, se encuestó 15 docentes; en el departamento B fueron 15, en el departamento C fueron 14 y en el departamento D se encuestaron a 13 docentes.

3.2. Adaptación de la metodología de Gofee y Jones (2001) para evaluar la cultura organizacional de la facultad.

El término "organización" se referirá a "universidad", y más específicamente a la "facultad"; donde los miembros son los estudiantes, docentes y personal no docente o administrativo.

En la presente investigación se aplicó el cuestionario correspondiente del modelo, el cual consistía de 14 preguntas, 7 correspondientes a sociabilidad y 7 a solidaridad. Además, los docentes encuestados lo hicieron en forma anónima, asignando valores según rango Likert de 1, 2, o 3; donde: El valor 1 era no estar de acuerdo con la práctica o característica enunciada, 2 era estar regularmente de acuerdo y 3 correspondía a estar totalmente de acuerdo con la práctica citada.

3.3. Prueba estadística t de Student para muestras independientes

Se usó para probar si hay diferencias significativas entre los resultados de sociabilidad y solidaridad obtenidos en cada uno de los 4 departamentos académicos. Considerándose que tienen tamaño de muestras iguales y suponiendo además con varianzas iguales.

El estadístico t a probar si las medias son diferentes se puede calcular con la siguiente fórmula:

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{S_{x_1, x_2} \cdot \sqrt{\frac{2}{n}}}$$

Por prueba de significancia, los grados de libertad de esta prueba se obtienen como $2n - 2$ donde n es el número de participantes en cada grupo (departamento).

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El modelo del cubo de la doble S, evalúa el nivel de sociabilidad a través de 7 preguntas y en igual cantidad el nivel de solidaridad.

Como se muestra en la tabla 2, los valores obtenidos luego de la resolución del cuestionario de 14 preguntas, según rango Likert (1, 2 y 3) indican que:

-Para el departamento A el total es 105 tanto para sociabilidad como solidaridad, y el punto medio es 50 y 46 respectivamente.

- En el departamento B el total es también 105 en los dos casos, pero con puntos medios de 58 y 62.

-Para el departamento C el total es 98 tanto en sociabilidad como solidaridad, y el punto medio es 44 y 29 respectivamente. En el departamento D, el total es 91 y los valores medios son 39 y 34 tanto para sociabilidad como solidaridad.

Por lo que, de los resultados por la encuesta aplicada a los docentes pertenecientes a los 4 departamentos académicos, se encontró que:

1°. Aplicando los valores en el cubo de la doble S, sobre los 4 tipos de cultura; tenemos la figura 1. La mayoría de los departamentos académicos se ubican en el cuadrante del tipo de cultura "fragmentada", que corresponde a una baja sociabilidad con baja solidaridad. Así, en el cuadrante inferior del cubo de la doble S, se encontró: El departamento A (Dpto. A) tiene 50 para sociabilidad y 46 para solidaridad, el departamento C (Dpto. C) tiene 44 para sociabilidad y 29 para solidaridad y por último el departamento D (Dpto. D) tiene 39 para sociabilidad y 24 para solidaridad. Y este departamento académico, departamento D (Dpto. D) es el que le corresponde los valores más bajos por lo que tiene una cultura "fragmentada" más notoria.

2°. Un solo departamento, que es el departamento B (Dpto. B) corresponde a una cultura "comunal", ya que obtuvo el valor de 58 para sociabilidad y 62 para solidaridad; es decir (58, 62). Se ubica en el cuadrante superior derecho del cubo de la doble S.

Tabla 2

Niveles de sociabilidad y de solidaridad y tipo de cultura en la Facultad

	Dpto. A	Dpto. B	Dpto. C	Dpto. D
Sociabilidad	50	58	44	39
Máximo	105	105	98	91
Sociabilidad				
Solidaridad	46	62	29	24
Máximo Solidaridad	105	105	98	91
Resultado final	(sociabilidad baja y solidaridad baja)	(sociabilidad alta y solidaridad alta)	(sociabilidad baja y solidaridad baja)	(sociabilidad baja y solidaridad baja)
Tipo de cultura	Cultura fragmentada	Cultura comunal	Cultura fragmentada	Cultura fragmentada

3°. La cultura organizacional de la Facultad está caracterizada principalmente por una cultura fragmentada, que es la que corresponde a la mayoría (3 de 4 de sus departamentos académicos).

4°. El nivel de sociabilidad y de solidaridad es variable en los 4 departamentos. Destacan los valores del departamento B (Dpto. B), donde se encontró un puntaje más alto para sociabilidad y solidaridad (58, 62). Los valores describen que los departamentos académicos de la Facultad en estudio tienen principalmente culturas "fragmentadas" y sólo un departamento tiene una cultura "comunal".

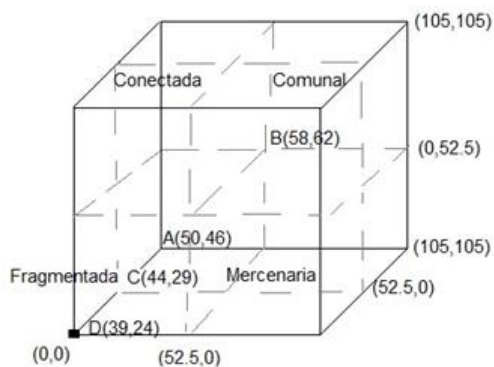


Figura 1. Tipos de cultura en la Facultad, según Modelo del cubo de la doble S

4.1. Principal tipo de cultura en la Facultad: "Cultura fragmentada"

Se ha obtenido que la mayoría de los departamentos académicos tiene una cultura fragmentada, porque existe baja sociabilidad y baja solidaridad. Lo cual se explica por las siguientes razones:

i) La baja sociabilidad se debe a la escasa existencia de reuniones sociales como celebración de cumpleaños, aniversarios, entre otros. Los departamentos en general de esta facultad no acostumbran a celebrar los cumpleaños de todos los profesores, como tampoco el aniversario del departamento o el de la universidad o tener otras actividades de carácter social. En los departamentos, la costumbre y aspecto importante de la cultura, es celebrar 02 únicos eventos como son las fiestas patrias y las de Navidad y fin de año; algunas veces se hace un almuerzo por inicio o fin de semestre, pero no se organiza con fines sociales o de mejorar los lazos de amistad; son actividades muy cortas, rápidas y de regular asistencia de los miembros. En general, si hay actividades sociales, son de poca participación de los docentes.

ii) El caso de la baja solidaridad que también se encuentra en niveles bajos y que lo tipifica como cultura fragmentada. Es usual que los docentes no se muestren comprometidos con los objetivos y metas de la

Facultad; las mismas que tampoco están bien definidas. La facultad en estudio, elaboró su planeamiento estratégico el año 2013; después de muchas convocatorias, intentos de reuniones; que tomó varios años. Este plan no se ha implementado ni se ha socializado entre los miembros de los 05 departamentos académicos en los años transcurridos. Las prácticas de reemplazos temporales que sean cubiertos por los compañeros de trabajo son escasos en los casos de la docencia universitaria; solo suceden para ausencias prolongadas; cuando es por viaje de estudios, o por motivos de gestación. La demanda de conocimiento específicos por determinados temas de una asignatura no permite tener la flexibilidad para que se produzcan los reemplazos, como evidencias de solidaridad. Se espera que, en los próximos años, y como cambio necesario para cumplir estándares y prácticas de calidad, estos trabajos en equipo empiecen a ser una práctica más común en los departamentos académicos.

iii) Respecto al caso del departamento que tiene una cultura comunal, el departamento B (Dpto. B). Este tipo de cultura se caracteriza por un alto grado de sociabilidad y solidaridad, así como respeto y amabilidad entre sus miembros. Ello puede explicarse porque se trata del departamento más antiguo; los docentes se conocen más por el mayor tiempo laborando juntos. Por lo que las prácticas de sociabilidad y solidaridad son más frecuentes o son mayores.

4.2. Prueba T para comparar diferencias en los niveles de sociabilidad y solidaridad

Se analiza si existe diferencias significativas entre los niveles de sociabilidad y solidaridad del único departamento comunal, el departamento B (Dpto. B), respecto de los otros 3 departamentos; usando la prueba estadística T. En la tabla 3, se presenta los resultados de las 8 pruebas estadísticas; primero los niveles de sociabilidad del Dpto. B con los otros 3 departamentos y luego los niveles de solidaridad también entre el Dpto. B con los otros 3 departamentos.

Tabla 3

Resultados de las Pruebas de diferencias significativas

Niveles	Sig(bilateral)	t	Signif.
Sociabilidad			
DptoB, DptoA	0.058	-2.097	ns
DptoB, DptoC	0.279	1.133	ns
DptoB, DptoD	0.122	1.662	ns
Solidaridad			
DptoB, DptoA	0.001	-4.599	*
DptoB, DptoC	0.000	6.556	*
DptoB, DptoD	0.000	7.614	*

Nota: ns=no significativo; (*) = significativo

Los resultados muestran que no existen diferencias significativas (ns) en los niveles de sociabilidad del departamento B (Dpto.

B) con respecto a los demás 3 departamentos. Además, si existe diferencias significativas (*) en los niveles de solidaridad del departamento B (Dpto. B) con respecto a los demás 3 departamentos. Por lo que el departamento B (Dpto. B) es "comunal" a diferencia de los 3 departamentos, principalmente por sus prácticas de solidaridad.

4.3. Aprovechamiento del tipo de cultura para mejorar la gestión de la facultad

El tipo de cultura es el fragmentado y por definición, este tipo de cultura es más adecuado para organizaciones virtuales, donde las labores y diversas tareas pueden realizarse a distancia, o que se puede usar opciones de teletrabajo, aprovechar el trabajo individual, entre otros. Si el propósito es mejorar la eficiencia y eficacia de la facultad, es decir su gestión dicho tipo de cultura no va a ayudar. Las estrategias enfocadas a desarrollar la investigación, trabajos en equipo de los profesores, incrementar los trabajos de campo, visitas de estudio, proyección social y mejorar la calidad de la enseñanza presencial no van a poder estar alineadas a características culturales que más favorecen al trabajo virtual e individual.

Los resultados muestran 03 departamentos académicos con cultura fragmentada y solo 01 departamento con cultura comunal. Turpo-Gebera (2021), en su estudio para universidades peruanas encontró un tipo de cultura jerárquico que corresponde a un tipo de institución que se rige de normas, reglas y políticas con mucha observación y control. Rivas (2020) en el estudio realizado para universidades públicas en Venezuela, encontró un resultado similar, señalando que existe poco compromiso y participación; y se relaciona con la cultura fragmentada. Como se observa, dependiendo de la metodología se pueden encontrar distintos tipos de cultura.

Por último, para proponer políticas para mejorar la gestión de la facultad en esta universidad peruana, UNALM; usando el tipo de cultura fragmentada, no es posible asegurar que se alcanzaran los objetivos de mejorar la calidad de la enseñanza, investigación y proyección social con dicho tipo de cultura. Estas, siempre se estuvieron haciendo en modalidad presencial; y fue que por pandemia que se tuvo que empezar a realizar en modalidad totalmente virtual, luego semipresencial para últimamente regresar a la modalidad presencial en forma única. Si la cultura predominante es la fragmentada y se adecua a los trabajos virtuales; es de esperar que algunos trabajos que se aprendieron a hacer en forma virtual durante la pandemia se recomienden

continuar haciéndolo de ese modo. En suma, que se continúe con algún tipo de trabajo de forma virtual muy adecuado al tipo de cultura, y que ello producirá satisfacción laboral así como ayudará lograr algunas metas. La mayor parte del trabajo, se espera retomará la modalidad presencial y allí hay que buscar cambiar a una cultura de tipo comunal, aunque ello tome muchos años, ya que no es fácil cambiar de cultura; ello toma mucho tiempo. Y es que las actividades de investigación y proyección social requiere la presencia física del profesor, también el trabajo en equipo para la investigación o en laboratorio; y las visitas presenciales en campo.

Se recomienda investigar qué tipos de cultura corresponden a las universidades líderes y que se sitúan en los primeros lugares de los ranking nacional o internacional. Ello podría aplicarse y adecuarse a la universidad pública peruana en estudio; y de allí realizar el despliegue hacia todas sus facultades.

De otro lado se recomienda mejorar el nivel de solidaridad en 03 departamentos, por ejemplo, replicando las prácticas del departamento, Dpto. B que si tiene una cultura comunal con alto nivel de solidaridad. Además, y dado que dicho departamento tiene diferencias significativas principalmente en su nivel de solidaridad, es en este aspecto donde deben mejorar los otros 3 departamentos: Dpto. A, Dpto. C y Dpto. D. En el nuevo contexto de la universidad pública peruana, con exigencias de acreditación y mejora en la investigación, el tipo de cultura comunal puede ser un aliado para el logro de los objetivos y visión de la Facultad y universidad.

CONCLUSIONES

La facultad tiene una cultura fragmentada que es lo que presentan 03 de sus 04 departamentos académicos evaluados. Por lo que la cultura de la facultad está caracterizada por una baja sociabilidad y una baja solidaridad. Un solo departamento de la facultad tiene una cultura comunal, que se caracteriza por un alto grado de sociabilidad y solidaridad. Esta diferencia de cultura respecto a los demás departamentos está explicada principalmente por el mayor tiempo de años de servicio de sus miembros, y también del mismo departamento que es el más antiguo de los 4 departamentos investigados; y que se evidencia en la diferencia significativa en los niveles de solidaridad que obtiene dicho departamento según la prueba estadística T aplicada. El tipo de cultura encontrado que es del tipo fragmentado no se va a poder aprovechar para mejorar la gestión de la facultad; ya

que no se puede alinear o relacionar estrategias de un trabajo a realizar principalmente presencial con una cultura fragmentada que es más propicia, inclusive por definición para organizaciones virtuales y con la realización de trabajos de manera individual.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alarcón, D., y Freire, T. (2012). Mejora del desempeño en el trabajo en equipo como función de las dimensiones culturales solidaridad y sociabilidad. *Revista Negotium*, 21(7), 18-29.
- Arteaga, N. (2020). Clima organizacional según dimensiones en enfermeras de emergencia en el Hospital Regional Docente de Trujillo. *SCIENDO*, 23(3), 133-142.
- Carrero, Y. (2019). Identidad corporativa y los valores organizacionales, desde un liderazgo de avanzada. *Revista Scientific*, 4(14), 347-366.
- Flores, R. (2017). *Propuesta de alineamiento cultural de una empresa del rubro logístico* (Tesis de maestría), Universidad del Pacífico, Lima.
- Felipe, G., Aguilar, P., Becerra, A., Lara, D., Jesús, G., y Zavaleta, H. (2018). Clima organizacional y satisfacción laboral en el servicio de emergencia de un hospital estatal. *SCIENDO*, 21(3), 369-374.
- Goffee, R., y Jones, G. (1996). What holds the modern corporation together. *Harvard Business Review* (noviembre-diciembre), 47-61.
- Goffee, R., y Jones, G. (2001). *El Carácter Organizacional*. Estados Unidos: Granica
- Giménez, J., Jiménez, D., y Martínez, M. (2014). La gestión de la calidad: importancia de la cultura organizativa para el desarrollo de variables intangibles. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 23(3), 115-126.
- Mendez, C. (2019). Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia. *Universidad y empresa*, 21(37), 136-169.
- Rivas, A. (2020). Cultura organizacional de las universidades públicas del municipio de Cabimas. *Enfoques*, 80-93.
- Turpo-Gebera, O., Pérez-Zea, A., y Perez-Postigo, G. (2021). Cultura en las universidades peruanas: Estudio de caso. *Revista venezolana de Gerencia*, 26(93), 192-208.
- Vargas, J., y González, D. (2020). Planificación estratégica y su relación con el desarrollo organizacional en el hospital regional de Pucallpa. *SCIENDO*, 23(1), 7-10.
- Velázquez, Z., Del Toro, J., y Concepción, I. (2018). La cultura organizacional en las instituciones universitarias: referentes teóricos y metodológicos para su evaluación. *Didasc@lia: Didáctica y Educación*, IX(6), 191-207.
- Vidalina, Y. (2013). Influencia de la cultura organizacional en la gestión del conocimiento en la universidad de oriente, núcleo de nueva Esparta saber. *Revista Multidisciplinaria del Consejo de Investigación de la Universidad de Oriente*, 25(4), 449-462
- Vilca, A. L., De La Cruz, M. E., Vilca, M. E., y Loo, A. C. (2021). Influencia de la comunicación interna en el clima organizacional dentro de una empresa. *SCIENDO*, 24(3), 147-153.