

Estudio comparativo de las culturas organizacionales en Universidades Públicas del Paraguay

Víctor Brítez Chamorro¹, Luís Dávalos Dávalos², Sergio Duarte Masi³

Resumen: Estudio comparativo sobre las culturas organizacionales de las instituciones universitarias del Paraguay, particularmente de la Universidad Nacional de Pilar (UNP) y la Universidad Nacional de Itapúa (UNI) y para lo cual se desarrollaron dos instrumentos consistentes en cuestionarios estructurados en forma de escala de tipo diferencial semántico, y con el posterior procesamiento y utilización de la estadística descriptiva. A partir de los resultados analizados se pudo observar que las culturas organizativas de las universidades en estudio tienen una tendencia hacia una cultura como sistema abierto y son capaces de asimilar de manera efectiva las problemáticas de la cultura nacional dentro de las cuales se insertan. Debido a que la universidad y, específicamente, la universidad pública no subsiste aislada al entorno, es decir, a la sociedad en la que funciona, a la geografía política, económica y cultural en la que se establece y con la cual convive, ésta tiene el deber de relacionarse con ese entorno, con la realidad del medio, para poder generar un conocimiento de vanguardia.

Palabras clave: Cultura organizacional, sistemas abiertos organizacionales, universidad y cultura.

Comparative study of organizational cultures in Paraguay Public Universities

Abstract: This research presents a comparative study of the university organizational culture in Paraguay. In particular, on two of these institutions: the National University of Pilar (UNP) and the National University of Itapúa (UNI). For this work, two instruments were developed. These consist of structured questionnaires of the Likert-type scale, with the subsequent processing and use of descriptive statistics. The analyzed results have demonstrated that organizational cultures that incline towards an open system are able to effectively assimilate issues of the national culture within which they operate. Since the university, specifically, the public university cannot exist shielded from its surroundings, such as the society in which it functions, the political geography, the economy and culture in which it is entrenched and with which it lives, it has the duty to interact with that environment, with the reality of the surrounding in order to generate cutting-edge knowledge.

Keywords: Organizational culture, organizational open systems, university and culture.

¹ Rector de la Universidad Nacional del Este. Ciudad del Este. Paraguay.

² Director General de Investigación de la Universidad Nacional del Este. Ciudad del Este. Paraguay.

³ Docente-Investigador de la Universidad Nacional del Este. Ciudad del Este. Paraguay.

Correspondencia: Dr. Sergio Duarte Masi. E-mail: sedumapy@gmail.com

Recibido: 23/01/2013, Aceptado: 10/05/2013.

INTRODUCCIÓN

Las universidades públicas son organizaciones complejas que tienen entre sus objetivos generar conocimientos. En un principio, dichas universidades funcionaron y, aún funcionan, como generadoras de conocimientos y profesionales que se insertaban dentro del esquema social y político emergente (la ascensión de la burguesía dentro de los centros de poder del Estado Nacional) del modelo de desarrollo productivo, siendo el espacio donde se lleva a cabo la manipulación y distribución del conocimiento avanzado de la sociedad (Arana, 2010).

Por *conocimiento avanzado* nos referimos a un tipo de conocimiento producido, principalmente, en los espacios intelectuales donde se aboga por la tolerancia ideológica, la circulación libre de ideas y demás condiciones propicias para la inventiva intelectual (Peón, 2004). Para que estas condiciones se respeten y se lleven a cabo los progresos que las mismas implican las universidades públicas han adoptado, según la región en la que se desarrollen, diversos tipos organizacionales que favorecen estas iniciativas de producción intelectual y cultural.

En la actualidad, las instituciones de educación superior realizan diversas funciones dentro de la sociedad. En principio, son las encargadas de ofrecer estudios teóricos y prácticos que se adapten a las necesidades de la economía y por supuesto, de la sociedad. Los estudios deben tener como objeto, la formación de profesionales capaces de actuar en beneficio de los requerimientos y expectativas sociales de este tiempo. Es así como pueden acceder a la educación, todos aquellos que pretendan adquirir formación profesional. Una vez que el individuo ingresa en la institución, ésta tendrá la responsabilidad de formarlo de modo tal que adquiera capacidades analíticas y críticas, receptivas e independientes. En otras palabras, se podría decir que se espera la formación de personas cultas, capaces de trabajar y relacionarse cooperativamente, y por supuesto, de poder expresarse correctamente por escrito.

La universidad además, debe fomentar y apoyar la investigación científica en colaboración con otras instituciones –que pueden ser internacionales- y empresas. El espacio académico debe diferenciarse por ser una fuente de investigación que además, posea la aptitud adecuada para asesorar, tanto a personas, como a empresas y a otras instituciones. Es fundamental generar las condiciones adecuadas para lograr la cooperación a nivel comunitario, con el fin de obtener un intercambio de información entre docentes y alumnos. Esto trae como consecuencia la difusión de una enseñanza sólida, que cuenta y puede apoyarse en el intercambio de experiencias con diversas organizaciones.

Por otro lado, es sabido que el uso de la palabra cultura, en el sentido de cultivo, data al menos desde el año 1515, y que en los últimos siglos ha sido sustancialmente modificada y enriquecida por la antropología contemporánea

(Montemayor, 2004; Aguirre, 2004). Por tanto, “cultura es el complejo de conocimientos, creencias, artes, leyes, moral, costumbres y toda facultad o hábito que posean los miembros de una sociedad determinada”, tal como lo define Montemayor (2004).

Actualmente, con el influjo de los medios de comunicación transnacionales, podemos comprender que no existen culturas aisladas ni países sin culturas, ni sectores de la cultura que no tengan conexión de alguna manera u otra con otros sectores de la cultura. Así entonces, siguiendo lo manifestado por Montemayor (2004), la universidad pública no es un centro intacto, único, de conocimiento o de información que pueda considerarse como conocimiento puro, sino que, más bien, la universidad pública es un espacio de encuentro de distintos impulsos sociales, económicos y políticos que se encaminan, de manera predominante, a la creación y construcción de conocimiento y al desarrollo de cuadros humanos para el desarrollo de la sociedad.

Las nuevas tendencias gerenciales miran a la universidad también con una perspectiva empresarial. Desde Schwartzman (1996), (Schein, 1992) y más recientemente Toncel Sierra (2010), entre otros, fundamentan esta perspectiva sobre la postura asumida por la comunidad académica en las universidades para implementar desarrollos gestados fuera del ámbito académico y demostrar que su aplicación no riñe con la gestión administrativo-académica, sino que:

“...aporta basamentos, herramientas e instrumentos a los líderes de estas organizaciones para lograr objetivos y planes estratégicos de desarrollo para el éxito organizacional, lo cual se traduce en calidad académica en la formación de profesionales para la convivencia pacífica, la transformación y responsabilidad socio-ambiental de la humanidad (Toncel Sierra y otros, 2010, 11-12)”.

Por lo tanto, el espacio de la universidad pública debe ser pensado no como un centro autárquico y elitista, sino más bien como un espacio de difusión, desarrollo y ejercicio cultural (Krotscht, 2002) que es en sí mismo dinámico y que contiene en su interior diversas dimensiones culturales.

Las dimensiones de las culturas organizacionales, según Hofstede (1994) es como la programación mental colectiva que distingue a los miembros de un grupo humano de otros. Para este investigador, cada cultura organizacional, independientemente de la cultura nacional es peculiar porque los miembros expresan tendencias o se orientan en forma más o menos colectiva, en su manera de ser, de pensar y de actuar. Entienden de manera más o menos similar la realidad y tienden a actuar ante ella adoptando patrones comunes entre los polos o extremos de seis dimensiones:

Primera dimensión: Orientación al proceso- Orientación a los resultados.

Segunda dimensión: Orientación a las personas – orientación al trabajo.

Tercera dimensión: Cultura parroquial- cultura profesional.

Cuarta dimensión: Cultura como sistema abierto-Cultura como sistema cerrado.

Quinta dimensión: Cultura de bajo control – cultura de alto control.

Sexta dimensión: Cultura pragmática – Cultura normativa.

Cada uno de esos extremos está caracterizado por la aceptación de determinados valores y, fundamentalmente, determinadas premisas o supuestos inconscientes que las personas de las organizaciones asumen como patrones de interacción y como elementos generadores de “sentidos” de la realidad.

A continuación una breve caracterización de cada extremo de las dimensiones, siguiendo la descripción del mismo Hofstede (1994, pp. 189-191):

“1) En las culturas orientadas a los procesos las personas de la organización tienden a evitar riesgos; hacen esfuerzos limitados en su trabajo diario y pretenden que cada jornada sea muy similar a la anterior.

2) En las culturas orientadas a los resultados; las personas gustan asumir riesgos, buscan poner el máximo de esfuerzo, en procura de buenos resultados. En ellas se espera que cada día venga cargado de nuevos desafíos.

3) En las culturas orientadas a los empleados se procura que las personas se sientan bien. Los problemas de los empleados son tomados en consideración y la organización asume responsabilidad con respecto al bienestar del empleado. La asunción de decisiones importantes, es más de grupos, equipos o comisiones que de personas individuales.

4) En las culturas orientadas al trabajo hay más interés en cumplir y complementar la tarea, antes que en las personas. A la organización le importa el trabajo y los resultados y no el bienestar de los empleados. Las decisiones importantes no son tomadas en equipo, sino por individuos.

5) En las culturas parroquiales existe por parte de los miembros una alta identificación con la organización. El seleccionar a un nuevo empleado de la organización es como seleccionar a un nuevo miembro del barrio, de la parroquia, a un nuevo vecino, por lo que se toma muy en cuenta los antecedentes sociales y familiares de sus empleados antes que la propia competencia profesional.

6) En las culturas profesionales los miembros no se sienten identificados con la organización sino con sus profesiones. Así se entiende que la organización los seleccionó sobre la base de sus antecedentes profesionales y no porque vayan a ser buenos “parroquianos”.

7) *En las culturas de sistemas abiertos, los miembros de la cultura consideran a la organización y a sus miembros como abiertos a la incorporación de nuevos miembros, abiertos a los otros, a los demás, a los de afuera. En las culturas abiertas, también las personas son abiertas y cualquier miembro nuevo no tarda mucho tiempo en adaptarse completamente.*

8) *En las culturas cerradas las personas son cerradas y tienden a manejarse con hermetismo, con secretismo, con sigilo, como si desconfiasen una de la otra.*

9) *En las culturas de bajo control, como su nombre lo indica, hay escaso control, nadie se preocupa de los costos, los horarios son flexibles, y el trato es informal.*

10) *En las culturas de alto control, por el contrario hay un elevado grado de control. Todas las personas son conscientes de los costos, los horarios son rígidos, y existe un código de conducta mucho más formal y rigurosa.*

11) *En las culturas normativas las personas tienden a ser más cumplidoras de las normas, y a desarrollar un comportamiento ético y de cumplimiento de las leyes.*

12) *En las culturas pragmáticas no importan tanto las normas, sino las conveniencias para satisfacer las necesidades de los clientes, para el logro de resultados concretos.”*

Así entonces, es este estudio se pretende describir los modos de organizarse la Universidad Nacional de Pilar (UNP) y la Universidad Nacional de Itapúa (UNI) aplicando las dimensiones propuestas por el teórico holandés Geert Hofstede (1994) y, a partir de estas dimensiones, tratar de esclarecer las diferencias que se presentan entre las dos universidades públicas seleccionadas.

METODOLOGÍA

Para el presente trabajo se ha escogido una estrategia metodológica cuantitativa, comparativa y descriptiva. No se pretende generar un enfoque comparativo según un modelo referencial en el que cada uno de los objetos de análisis actúa como punto de inicio y referencia para la comparación. Más bien, se trata de generar un modelo integral y holístico en el cual cada una de las unidades de análisis tiene el mismo peso y su balance se produce recién en los términos de la comparación, teniendo en cuenta la dinámica colectiva que estructura cada uno de los objetos de análisis. La técnica empleada para la realización del estudio fue la encuesta, utilizando el cuestionario como instrumento de recogida de datos (aplicado entre los meses de noviembre de 2010 a noviembre de 2011 en la

Universidad Nacional de Pilar y la Universidad Nacional de Itapúa), la utilización del diferencial semántico como escala de medición, y el muestreo probabilístico tanto de profesores y administrativos para ambas universidades. Los instrumentos fueron sometidos a un proceso de validación por juicio experto y luego a través de muestras reducidas (profesores 10, funcionarios 7). Las variables escogidas para el estudio son las 6 dimensiones de la cultura organizacional, propuesta por Hofstede (1994). Se escogió el muestreo «probabilístico o aleatorio», y para lo cual se utilizó la fórmula proveniente de la probabilidad (Fuentelsaz Gallego, 2004: 7).

El universo total de funcionarios y docentes fueron los siguientes: UNI: año 2009: 183 Funcionarios y 1474 Docentes; año 2010: 208 funcionarios y 1582 Docentes. UNP: año 2009: 174 Funcionarios y 1037 Docentes; año 2010: 177 Funcionarios y 1103 Docentes. Para el cálculo muestral se tomó los datos del año 2010. La muestra constituyó finalmente en un conjunto de total de: Docentes (178) y funcionarios (128) de las dos universidades públicas del Paraguay: 62 funcionarios y 88 docentes de la Universidad Nacional de Pilar y 66 funcionarios y 90 docentes de la Universidad Nacional de Itapúa.

RESULTADOS

La orientación de la cultura de las organizaciones en la Universidad Nacional de Itapúa (UNI) y la Universidad Nacional de Pilar (UNP), según las dimensiones de Hofstede se detallan en la **tabla 1**.

Tabla 1. Orientación de las organizaciones, según las dimensiones de Hofstede.

Dimensiones	Medias de la UNP	Orientación	Medias de la UNI	Orientación	Significancia de la diferencia
Orientación a resultados u	4,11	A resultados	4,97	A procesos	Significativa al nivel de $\alpha = 0,05$
Orientación a procesos u	4,33	A personas	5,71	A tareas	Significativa al nivel de $\alpha = 0,05$
Orientación a las personas u	4,29	Parroquial	4,55	Profesional	No significativa
Orientación a las tareas u	3,66	Abierta	4,49	Abierta	Significativa al nivel de $\alpha = 0,05$
Cultura parroquial o Cultura profesional	4,24	Bajo control	5,08	Alto control	Significativa al nivel de $\alpha = 0,05$
Cultura como sistema abierto o Cultura como sistema cerrado	3,99	Normativa	4,82	Pragmática	Significativa al nivel de $\alpha = 0,05$
Cultura de alto control o Cultura de bajo control					
Cultura normativa/ Cultura pragmática					

En la **figura 1** se ilustran los resultados y las orientaciones de las organizaciones estudiadas en cada una de las dimensiones, tal como lo expresa la

tabla 1. Las flechas simbolizan las medias que ubican a cada una de las organizaciones sobre la escala propuesta.

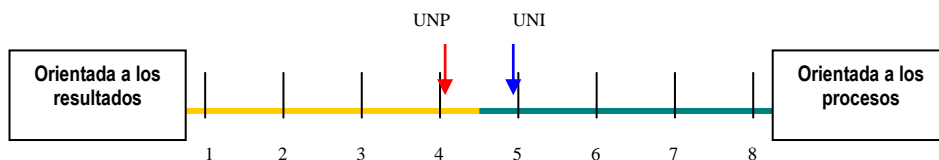


Figura 1 Orientación de la cultura de las organizaciones estudiadas, en la primera dimensión: cultura orientada a los resultados – cultura orientada a los procesos.

Como puede verse, una de las organizaciones tiene una cultura organizacional orientada a los resultados (UNP), en tanto que la otra desarrolla una cultura orientada a los procesos (UNI). Es decir que, para el caso de la UNP se percibe un mayor grado de riesgo y aventura intelectual en cuanto realizar nuevos proyectos. Mientras que en el caso de la UNI parece tener una orientación más conservadora, resguardándose de los riesgos. Esto puede explicarse, en algún punto, debido a que la UNP en sus inicios ha recibido una fuerte participación del capital privado y, muy prontamente, ha pasado a ser un emblema de universidad nacional, recibiendo como beneficios capitales estatales. Ello la resguarda de los riesgos y a su vez la incita a que efectúe los mismos. Mientras que en caso de la UNI que tiene cinco años de retraso en cuanto su creación con la UNP, por lo que se ve más expuesta a los peligros que implican los riesgos.

Al respecto, en la **tabla 2 y 3** se muestran el análisis de la significancia de las diferencias observadas aplicando el indicador *t de student*, para $n=68$ y un nivel de significancia de $\alpha=0,05$. En todas las pruebas se suponen varianzas iguales y en todas ellas se aplican pruebas para hipótesis de dos colas.

Tabla 2. Análisis de la significancia de la diferencia entre las medias en la primera dimensión: cultura orientada a los resultados – cultura orientada a los procesos.

Indicadores	UNP	UNI
Media	4,109477124	4,970588235
Varianza	1,103469499	0,97998366
Observaciones	51	17
Varianza agrupada	1,073533538	
Diferencia hipotética de las medias	0	
Grados de libertad	66	
Estadístico t	-2,967607617	
P(T<=t) dos colas	0,004177648	
Valor crítico de t (dos colas)	1,996563697	

La diferencia entre las medias es estadísticamente significativa al nivel de $\alpha=0,05$. En otras palabras existe una diferencia estadísticamente significativa, entre las dos culturas, en esta dimensión.

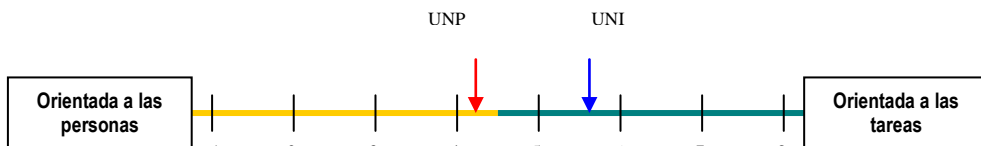


Figura 2. Orientación de la cultura de las organizaciones estudiadas, en la segunda dimensión: cultura orientada a las personas – cultura orientada a las tareas.

En la **figura 2** se observa que la UNP se muestra orientada a las personas. Es decir que su cultura organizacional se basa, mayoritariamente, en la protección de las personas que se encuentran dentro de las áreas del trabajo universitario. Esto puede ser leído en cuanto que la ciudad de Pilar recién en el año 2000 pasa a ser unida al resto del país paraguayo por una carretera. Es decir que el aislamiento en que se ha sumergido dicha ciudad y, con ello la UNP, nos hace inferir una conducta más preocupada por el bienestar de quienes allí residen más que por el cumplimiento estricto de tareas y objetivos. Mientras que la UNI se muestra orientada a las tareas lo cual sugiere que debido al ser la tercera ciudad más importante dentro del Paraguay donde la demanda de individuos formados y su inminente conexión a empleos privados parece producir una exigencia mayor dentro del marco del cumplimiento de tareas.

Tabla 3. Análisis de la significancia de la diferencia entre las medias en la segunda dimensión: cultura orientada a las personas – cultura orientada a las tareas.

Indicadores	UNP	UNI
Media	4,333333333	5,705882353
Varianza	2,674791667	2,208869485
Observaciones	51	17
Varianza agrupada	2,561840835	
Diferencia hipotética de las medias	0	
Grados de libertad	66	
Estadístico t	-3,062011972	
P(T<=t) dos colas	0,003179386	
Valor crítico de t (dos colas)	1,996563697	

Los datos en la **figura 3** muestran a la UNP como desarrollando una cultura parroquial lo cual coincide con el **figura 2** en cuanto una cultura organizacional que valora más las relaciones interpersonales y el sentimiento grupal. Nuevamente, se podría justificar este tipo de inclinación mediante la reflexión pragmática sobre

la ciudad del Pilar y el estado de Ñeembucú que remarcaría la aislación en la cual se ha fundado la universidad y que, por ende, termina por respaldar más el centro de docentes y estudiantes que allí residen.

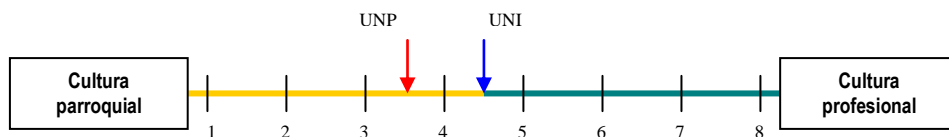


Figura 3. Orientación de la cultura de las organizaciones estudiadas, en la tercera dimensión: cultura parroquial – cultura profesional.

En tanto que la UNI muestra una cultura de ligera orientación profesional, justificada a su vez por su posición central en una ciudad de importante producción industrial del Paraguay. Sin embargo, la inclinación es mínima por lo cual se puede deducir que no se corresponde con una tendencia completamente en búsqueda de profesionalismo.

En relación al análisis de la significancia de la diferencia entre las medias en la tercera dimensión, dado que la “t” calculada (**Tabla 4**), es inferior al valor crítico esperado, para una hipótesis de dos colas, se tiene que rechazar la hipótesis de la diferencia entre las medias de esta dimensión. En otras palabras, los datos no soportan la hipótesis de la diferencia entre ambas culturas en esta dimensión.

Tabla 4. Análisis de la significancia de la diferencia entre las medias en la tercera dimensión: cultura parroquial – cultura profesional.

Indicadores	UNP	UNI
Media	4,294117647	4,554621849
Varianza	1,039519808	1,175720288
Observaciones	51	17
Varianza agrupada	1,072538106	
Diferencia hipotética de las medias	0	
Grados de libertad	66	
Estadístico t	-0,898180163	
P(T<=t) dos colas	0,372354523	
Valor crítico de t (dos colas)	1,996563697	

Las culturas de las dos organizaciones universitarias estudiadas aparecen como un sistema abierto (**Figura 4**). Si bien podría esperarse que esta tendencia no sea tan pronunciada en la UNP debido a su inclinación hacia las cultura parroquial, parece ser que se produce un efecto contrario y la UNI que quizás debería poseer una tendencia más abierta debido a su búsqueda de profesionalismo, se inclina

más hacia una cultura cerrada si bien permanece dentro de la varianza de la cultura abierta. Este resultado termina de ser comprendido cuando se analiza en correlación este gráfico con la **figura 1** donde la UNP tiene una tendencia hacia los riesgos, mientras que la UNI se inclina más hacia una postura más bien cuidadosa. Esto repercute justamente en la incorporación de nuevo personal y en la posibilidad de aceptar o no ofertas exteriores, lo cual puede verse como una situación de riesgo. Así las cosas, debido a ello se hacen más lógicas las tendencias de la UNP hacia el sistema abierto de cultura (**Tabla 5**).

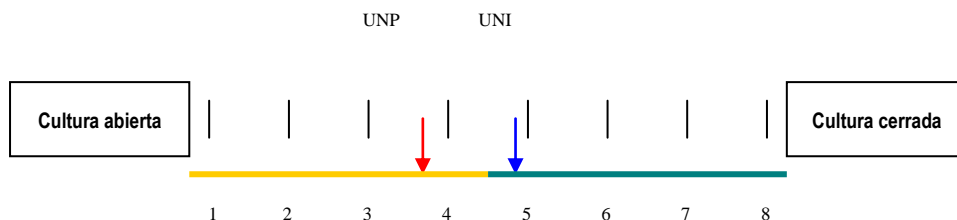


Figura 4. Orientación de la cultura de las organizaciones estudiadas, en la cuarta dimensión: cultura como sistema abierto – cultura como sistema cerrado.

Tabla 5. Análisis de la significancia de la diferencia entre las medias en la cuarta dimensión: cultura como sistema abierto– cultura como sistema cerrado.

Indicadores	UNP	UNI
Media	3,661764706	4,485294118
Varianza	1,712058824	1,827895221
Observaciones	51	17
Varianza agrupada	1,740140374	
Diferencia hipotética de las medias	0	
Grados de libertad	66	
Estadístico t	-2,229164227	
P(T<=t) dos colas	0,029212285	
Valor crítico de t (dos colas)	1,996563697	

Al analizar la quinta dimensión, los resultados muestran que la cultura organizacional de la UNP se orienta hacia el extremo correspondiente a las culturas de alto control y la de la UNI hacia el extremo que corresponde a las culturas de bajo control (**Figura 5**). Esto nuevamente se fundamenta en la diferencia geográfica. Pilar es una ciudad pequeña, sin tanta industrialización y con carencia de fondos. Si bien muchas empresas privadas, así como en su momento el Estado Paraguayo garantizaron el surgimiento de la UNP, a su vez y con el tiempo, la universidad quedó sujeta a la dependencia de los fondos estatales, los cuales no

son muchos. Mientras que para el caso de la UNI es una universidad situada en una ciudad con más recursos y mejor infraestructura con lo cual el bajo control de horarios, costos y personal se hace más lógico (**Tabla 6**).

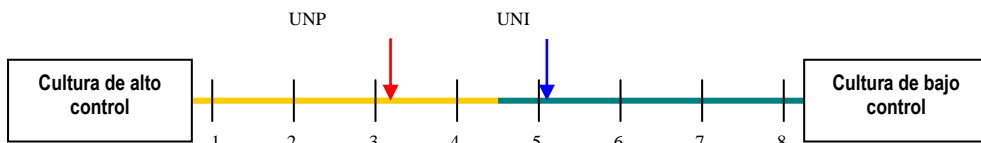


Figura 5. Orientación de la cultura de las organizaciones estudiadas, en la quinta dimensión: cultura de alto control – cultura de bajo control.

Tabla 6. Análisis de la significancia de la diferencia entre las medias en la quinta dimensión: cultura de alto control – cultura de bajo control.

Indicadores	UNP	UNI
Media	4,239651416	5,078431373
Varianza	1,362159283	2,045933188
Observaciones	51	17
Varianza agrupada	1,527922654	
Diferencia hipotética de las medias	0	
Grados de libertad	66	
Estadístico t	-2,422994628	
P(T<=t) dos colas	0,018144305	
Valor crítico de t (dos colas)	1,996563697	

En la sexta dimensión, la **figura 6** muestra que la UNP viene construyendo una cultura normativa, la UNI desarrolla una cultura de orientación más pragmática. Estos datos son comprensibles en cuanto que la UNI se encuentra en un espacio más cosmopolita donde la interacción con varios profesionales, estudiantes y hasta empresas involucradas en el proceso educativo obliga a la institución a mantener una perspectiva más pragmática, mientras que la UNP se encuentra en un medio más conservador, comunal y parroquial que inferimos la inclina como institución a ampararse más en las leyes y en las normativas (**Tabla 7**).

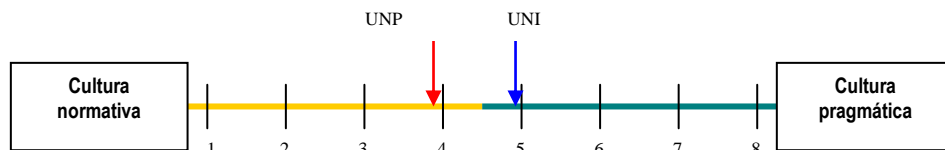


Figura 6. Orientación de la cultura de las organizaciones estudiadas, en la sexta dimensión: cultura normativa – cultura pragmática.

Tabla 7. Análisis de la significancia de la diferencia entre las medias en la sexta dimensión: cultura normativa – cultura pragmática.

Indicadores	UNP	UNI
Media	3,98529412	4,823529412
Varianza	1,21227941	1,880974265
Observaciones	51	17
Varianza agrupada	1,37438725	
Diferencia hipotética de las medias	0	
Grados de libertad	66	
Estadístico t	-2,55309206	
P(T<=t) dos colas	0,01299643	
Valor crítico de t (dos colas)	1,9965637	

DISCUSIÓN

En este estudio se puede observar que la Universidad Nacional de Pilar (UNP) tiene una cultura orientada a resultados, a las personas, parroquial, abierta, de alto control y al mismo tiempo normativa; en tanto que la Universidad Nacional de Itapúa (UNI) presenta una cultura orientada a procesos, a las tareas, ligeramente orientada hacia el polo profesional, abierta, de bajo control, y al mismo tiempo pragmática.

Ahora bien, como ya sea remarcando anteriormente la UNP se halla situada en la ciudad de Pilar en el estado de Ñembucú y, como se ha comentado, Pilar se ha hallado separada y marginada hasta el año 2000 cuando se terminó de construir la carretera que conecta esta ciudad con el resto del país. Mientras que la UNI se halla situada en una ciudad próspera, con un alto grado de industrialización y que pasa a ser la tercera ciudad más importante a nivel económico del Paraguay luego de Asunción y Ciudad del Este. Por lo tanto, hay una diferencia clara en las dos culturas nacionales en las cuales se haya envuelta cada una de estas universidades.

La ciudad de Pilar es una ciudad más comunitaria de poderes igualitarios como señala en sus dimensiones Hofstede (1994), a su vez es una ciudad con un incremento gradual del turismo, lo cual genera una doble tendencia. Según Heer (2007) el incremento del turismo en pequeños pueblos produce una tendencia a la apertura de experiencias y riesgos, así como a la apreciación de la diversidad y la tolerancia que implican mayor calidez, apertura, sensibilidad frente a la información ajena al sitio, a la vez que una marcada tendencia a la conservación de los valores, patrones y fundamentos culturales originales de la región. Esto se hace evidente en nuestros resultados. La UNP a la vez que presenta características de

cultura abierta y de asumir riesgos, tiende hacia una cultura parroquial, comunitaria, normativa y de alto control.

Mientras que la ciudad de Encarnación donde se halla situada la UNI presenta una cultura orientada más a lo profesional, gerencial, individualista, al tiempo que pragmática debido a su condición céntrica y su acercamiento a los puntos económicos y comerciales más fuertes. Ahora bien, ambas organizaciones son percibidas por sus miembros como culturas abiertas. La UNP responde óptimamente a las necesidades del medio (apertura al mismo tiempo que retención de la tradición) y la UNI también responde óptimamente a las necesidades del medio (una cultura profesionalizada al tiempo que un nivel de pragmatismo para adaptarse a la cambiante situación de la ciudad).

Por tanto, a partir de los resultados analizados podemos dar cuenta de que las culturas organizativas, a partir de la opinión de estudiantes y gestores, tienen una tendencia hacia una cultura como sistema abierto, y que son capaces de asimilar de manera efectiva las problemáticas de la cultura nacionales dentro de las cuales se insertan.

Debido a que la universidad y, específicamente, la universidad pública no subsiste aislada al entorno, es decir, a la sociedad en las que funciona, a la geografía política, económica y cultural en la que se establece y con la cual convive, ésta tiene el deber de relacionarse con ese entorno, con la realidad del medio, para poder generar un conocimiento de avanzada.

Tanto la UNP como la UNI se percibe que presentan una tendencia a la cultura abierta, pero cada una de ellas, debido a las diferencias en el entorno, se maneja con una serie de valores distintivos que promueve soluciones alternativas y replanteamientos de problemas específicos acorde al medio en el cual se insertan y con el cual conviven.

La UNP muestra una tendencia a las culturas más parroquiales y comunitarias, así como una asunción mayor de riesgos, al tiempo que presenta una cultura normativa más rígida y un alto control en su economía, horarios, etc. Como se ha señalado, esto se comprende debido al entorno que requiere decisivamente una educación superior capaz de captar los desafíos del nuevo mundo y capaz de relacionarse con un exterior bastante fluctuante y diverso (debido al turismo) a la vez que esa misma fluctuación le hace apoyarse con fuerza sobre su tradición cultural y sus creencias tradicionales.

Esto último se refuerza cuando se analiza en torno al aislacionismo en el cual ha permanecido la ciudad de Pilar debido a la mala condición de sus carreteras, así como a la marginación y constante lucha a la cual ha sido sometida para lograr la cuota de urbanismo en la que hoy prospera. Esta marginación parece tener un efecto doble como el que señala Heer (2007) de apertura y cierre. Según Fadel

(2003) en un estudio realizado sobre las ciudades marginales de Uruguay devela que cuando las mismas ciudades son integradas al corpus de la cultura nacional se produce una apertura, debido a que era algo buscando por los ciudadanos incluirse a la cultura general, y un cierre debido a que a medida que se comunican con la cultura nacional advierten su propia cultura y, esta toma de conciencia para sí, genera una preservación de los valores tradicionales. Así entonces, conservadurismo y progresismo actúan entrelazándose para dar un sustento sólido a la nueva convivencia con una cultura nacional más amplia.

El caso, en cambio, de la UNI es bastante diferente. La UNI localizada en la ciudad de Encarnación si bien se halla rodeada de un medio plenamente rural, la ciudad en sí presenta un alto grado de industrialización así como un creciente flujo comercial. Claramente un entorno como este no es propicio para culturas parroquiales o culturas que privilegien valores comunitarios a valores profesionales e individuales, debido a que ciudades como estas exigen profesionales formados, independientes, críticos, capaces de insertarse plenamente en el mundo laboral, dando cuenta de sus conocimientos y desarrollando al límite sus capacidades.

De tal manera la UNI cumple con dichos requisitos y articula las problemáticas de la cultura nacional mediante una ardua exigencia en cuanto profesionalismo. Así, las categorías de Hofstede (1994) nos han permitido establecer las continuidades y discontinuidades que se dan entre el entorno de la cultura nacional y el seno de las culturas universitarias, específicamente, en Pilar y Encarnación, en la UNP y la UNI. Ello no nos da la capacidad de generalizar que siempre que nos encontremos con una universidad que tiende a una cultura abierta, es decir, a una cultura capaz de incorporar personal, ideas, discursos y, por ende, también los problemas del entorno, las nuevas soluciones, etc, finalmente producir conocimiento de avanzada. Sin embargo, a la luz de estos dos ejemplos y de las comparaciones que se ha realizado, se puede observar una clara tendencia por parte de ambas universidades a adaptarse al medio circundante, procesarlo, analizarlo y emitir, de tal manera, respuestas coherentes al medio.

Los datos recogidos permiten, una vez más, a través de una metodología cuantitativa, corroborar la teoría de Hofstede y permiten sostener que cada institución tiene como una personalidad propia, tiene una cultura, diferente de otras, una cultura que se caracteriza como una manera de pensar, de entender, de interpretar de hacer las cosas y una manera de comportarse, de vivir en un determinado contexto.

A pesar de tratarse de dos organizaciones con muchas similitudes como los años de vida, la calidad de universidades públicas del interior, la realidad de frontera a la que responden, el contexto de su creación, etc., el estudio revela dos maneras muy diferentes de vivir la realidad dentro de ellas y dos maneras diferentes de reaccionar ante eso que se llama realidad y que no es sino una construcción social.

Cada cultura, al mostrarse diferente de otras, está dando cuenta también de una identidad propia, de algo que es común a sus miembros, es decir, de los significados compartidos al interior de cada una de las instituciones. Por otro lado las similitudes halladas en algunas de las dimensiones hablan de variables comunes que podrían ser de todas las universidades públicas o solo de aquellas del interior, o quizás no corresponderse con ninguna de estas categorías, porque ahora que se han recogido los datos y se los ha procesado, los resultados dan pie a nuevos supuestos que deben ser explorados a fin de una mejor comprensión de las culturas organizacionales de las universidades paraguayas.

REFERENCIAS

- Aguirre, Á. (2004). *La cultura de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Arana, M, Foutel, M, Bianulli, K. (2004). *El siglo XXI y la universidad pública argentina: aportes para el debate*. Mar de Plata: Universidad Nacional de Mar de Plata.
- Fadel, A. (2003). *Turismo y cultura Amorrortu*. Buenos Aires.
- Fuentelsaz Gallego, C. (2004). Cálculo del tamaño de la muestra, Hospital Universitario Vall d Hebron. *Matronas de Profesión*, 5(18):5-13.
- Heer, D. (2007). *Pueblos, ciudades, países*. Buenos Aires: Centro Editor de America Latina, Buenos Aires.
- Hofstede, G. (1994). *Cultures and Organizations: intercultural Cooperation and its Importance for Survival, Software of the Mind*. Londres: Harper Collins.
- Krotscht, P. (2002). *La Universidad la universidad cautiva, legados, marcas y horizontes*. Buenos Aires: Ediciones Al Margen.
- Montemayor, C. (2004). La universidad pública y la cultura nacional. *Reencuentro*, 39:10-14.
- Peón, C. (2004). Universidad y sociedad del conocimiento (153-169). En: *Los desafíos de la Universidad Argentina*. Buenos Aires: Siglo XXI.
- Schein, E. (1992). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Plaza y Janes.
- Schwartzman, S. (1996). El Papel de las Universidades en el Desarrollo Social. Universidad Austral de Chile, Valdivia. *Revista de la Educación Superior*. XXX(117): 99-104.
- Toncel-Sierra, W., (2010). Liderazgo moderno y tendencias gerenciales: cambios paradigmáticos en la gestión de la universidad como empresa del conocimiento. *Revista Científica Guillermo de Ockham*, 8(2):11-22.