



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

Facultad de Administración y Dirección de Empresas

La cultura organizativa como dinamizadora de los
Organismos Públicos

Trabajo Fin de Grado

Grado en Gestión y Administración Pública

AUTOR/A: Gomez Sanchez, Maria Cristina

Tutor/a: Babiloni Griñón, María Eugenia

Cotutor/a: Albarracín Guillem, José Miguel

CURSO ACADÉMICO: 2021/2022

Tabla de contenido

MEMORIA.RESUMEN GENERAL.....	2
Capítulo 1.....	3
Memoria. Resumen general.....	3
1.1. OBJETO	4
1.2. OBJETIVOS	5
1.3. BREVE DESCRIPCIÓN	5
Organización	6
¿Qué es cultura?	6
Universidad Politécnica de Valencia (UPV).....	7
CAPITULO 2 MARCO CONCEPTUAL	14
2.1 INTRODUCCIÓN A LA CULTURA.....	14
2.2 CONCEPTO DE CULTURA.....	20
2.3. CULTURA ORGANIZATIVA.....	22
NIVELES Y ELEMENTOS DE LA CULTURA ORGANIZATIVA	25
TIPOS DE CULTURA.....	32
FUNCIONES DE LA CULTURA	37
LA CULTURA EN EL TIEMPO.....	38
CAMBIO CULTURAL EN LAS ORGANIZACIONES	39
CÓMO DIAGNOSTICAR LA CULTURA DE UNA ORGANIZACIÓN.....	42
EL CLIMA LABORAL.....	44
CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN	46
CULTURA EN LA UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA.....	46
CAPÍTULO 4. PROPUESTA DE MEJORA	51
CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES.	52
Anexos	53
Nota de prensa [28/04/2022]	53
Nota de prensa [29/06/2022]	54
Nota de prensa [27/06/2022]	55
Nota de prensa [19/05/2022]	56
OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE.	57
Bibliografía.....	59

MEMORIA.RESUMEN GENERAL

MEMORIA. RESUMEN GENERAL.

CAPÍTULO. 1. INTRODUCCIÓN

1.1. OBJETO

1.2. OBJETIVOS

1.3. BREVE DESCRIPCIÓN

1.4. METODOLOGÍA GENERAL Y PLAN DE TRABAJO

1.4.1. Metodología general

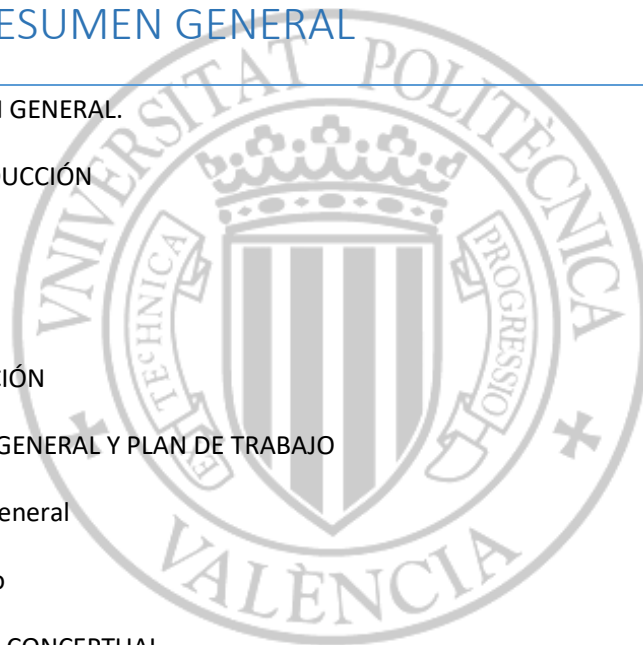
1.4.2. Plan de trabajo

CAPÍTULO. 2. MARCO CONCEPTUAL

CAPITULO 3. ANÁLISIS SITUACIÓN

CAPÍTULO. 4. PROPUESTA DE MEJORA

CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES.



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

Capítulo 1

Memoria. Resumen general

El propósito de este trabajo es observar las organizaciones y ver, dentro de ellas, como puede influir la cultura organizacional en el desarrollo de sus funciones, cómo puede afectar en el buen hacer y el éxito o fracaso de dicha organización.

La finalidad de conocer sobre la cultura organizativa, es poder trasladar todos los conocimientos y datos recogidos. Esta observación se hará de una forma genérica, ya que observar cada organización es un trabajo casi imposible en tiempo. Pero sí nos detendremos a observar más detenidamente la organización en la que estamos, Universidad Politécnica de Valencia, entrando más en detalle en todos los factores que afectan a esta organización y cómo influyen en el funcionamiento de la misma, esa será la finalidad de este trabajo

La metodología que se ha utilizado para la elaboración de este trabajo, está desarrollada completamente en metodología documental, recogiendo datos documentales de diferentes autores y vertientes, así como, de diferentes espacios temporales teniendo en cuenta la evolución de las administraciones públicas y el gran avance tecnológico que hemos desarrollado en estas últimas décadas.

De gran utilidad han sido también los diferentes estudios y artículos sobre la cultura organizativa, que se han podido recabar a lo largo del estudio, ya que, aunque es un concepto relativamente joven, ha causado un gran interés dentro de las organizaciones, tanto públicas como privadas, aportando una amplitud de campo y una mejor visión sobre las necesidades, tanto del ciudadano-cliente como a nivel interno jefe-empleado.

1.1. OBJETO

A veces, nos hemos preguntado el por qué, dependiendo al organismo al que te dirijas, el trato y el funcionamiento es distinto, a pesar de ser todas de ámbito público y regirse por las mismas normativas, desde el punto del usuario es perceptible las diferencias existentes entre ellas y cada vez más resaltado y dándole mayor importancia.

También hay una cierta curiosidad o una incertidumbre a veces sobre como unas organizaciones son más efectivas, o más ágiles que otras, ya bien sean públicas o privadas, e incluso el por qué del éxito de unas empresas o el fracaso de otras.

Todo ello puede deberse a la cultura que tiene una organización en sí misma y en su conjunto, que desde hace unos años son varias las investigaciones y estudios que se están llevando a cabo sobre el tema, y a pesar, de que es una materia relativamente joven, se ha convertido en un pilar muy importante para el funcionamiento y la perspectiva de las Administraciones Públicas, tanto para la parte interna de la organización, como para la comunicación y trato con los usuarios.

- ❖ Factores internos y externos que influyen dentro de la organización
- ❖ Valores
- ❖ Normas
- ❖ Objetivos y resultados

Los puntos citados, junto con otros que no se citan ahora, pero no por ello menos importantes, serán objeto de este trabajo y nos ayudarán para poder relacionar el funcionamiento de la organización con la cultura organizacional.

1.2. OBJETIVOS

El objetivo de este trabajo es conocer un poco más el funcionamiento una organización, sus orígenes, desarrollo y metas.

Por una parte, el objetivo será investigar y analizar que es una organización, sus orígenes y evolución a lo largo del tiempo.

Otra parte se dedicarán para conocer más sobre el concepto de cultura, sus influencias, diferenciando el campo en el que nos encontremos.

Con todo ello analizado y con la documentación necesaria, se enlazarán la parte de cultura, con sus factores y tipologías, al tipo de organización en la que nos encontremos, qué en nuestro caso y objetivo final, es ver como la cultura organizacional puede afectar al funcionamiento de la universidad Politécnica de Valencia.

1.3. BREVE DESCRIPCIÓN

En este trabajo se van a tener en cuenta principalmente 3 apartados sobre los que se ha querido hacer el estudio, por un lado, las organizaciones, por otro la definición de cultura y finalmente, la Universidad Politécnica de Valencia, que es la que se observa, para ver si realmente el enfoque de este trabajo tiene la finalidad que esperamos. Para ello se va a introducir una pequeña descripción de cada apartado.

Organización

Según la Real Academia Española, una organización es un Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines.

En el mundo actual en el que vivimos hay una gran diversidad de organizaciones, formales, informales, empresariales, educativas, es tal la amplitud de variantes que es de gran importancia, mencionar el origen de las organizaciones y su evolución en el tiempo.

¿Qué es cultura?

Cuando nos preguntamos ¿Qué es cultura?, no sabemos muy bien a que se hace referencia, en la gran mayoría de veces, solemos dirigirnos a ella como algo genérico, como una palabra que engloba un todo, pero cultura va mucho más allá y si nos paramos a analizarla, se puede ver la amplitud y diversidad de dicha palabra, ya que es una palabra que tiene infinidad de descripciones según el entorno y contexto en el que estemos hablando.

Muchas son las disciplinas que han estudiado este concepto, y algunas se harán referencia en este trabajo, cada una de ellas aporta una visión del campo, tanto internamente como externamente, ya no de una única organización, si no de todas, ya que, gracias a ello, podemos adaptarnos más rápidamente al entorno.

Por ello, antes de centrarnos en el objeto del trabajo, se debería hacer una síntesis de las definiciones de cultura, estudios a lo largo de la historia y autores que, han volcado su trabajo y su tiempo en el estudio de ello y gracias a ellos podemos definir más concretamente este concepto y poder adaptarnos al entorno en el que nos encontremos.

Al igual que es de gran importancia, mencionar el origen de las organizaciones y su evolución en el tiempo.

Universidad Politécnica de Valencia (UPV)

La Universitat Politècnica de València es una institución pública, dinámica e innovadora, dedicada a la investigación y a la docencia que, al mismo tiempo que mantiene fuertes vínculos con el entorno social en el que desarrolla sus actividades, opta por una decidida presencia en el extranjero.

Su comunidad está formada por cerca de 34.000 estudiantes, 3.600 profesores e investigadores y 1.500 profesionales de administración y servicios repartidos entre sus tres campus situados en Alcoy, Gandia y València.

En la actualidad, la UPV está constituida por 13 centros universitarios, de los que 9 son escuelas técnicas superiores, 2 son facultades y otros 2, escuelas politécnicas superiores. Además, cuenta con una Escuela de Doctorado y 3 centros adscritos (Florida Universitaria, Berklee College of Music y EDEM Escuela de Empresarios).



ILUSTRACIÓN 1. UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

El origen: el Instituto Politécnico Superior de Valencia (1968)

La historia de la Universitat Politècnica de València se remonta a 1968 cuando se creó el Instituto Politécnico Superior de Valencia, integrado por la Escuela de Peritos Agrícolas, la Escuela de Arquitectura, la Escuela de Ingenieros de Caminos, Canales y Puertos y la Escuela de Ingenieros Industriales.

La Escuela de Peritos Agrícolas se constituyó por Real Decreto de 16 de julio de 1959.

La Escuela Técnica Superior de Arquitectura se fundó en 1966 y ha influido decisivamente en la configuración de la ciudad de València y su entorno desde entonces, donde es la única escuela pública de arquitectura.

Respecto a la Escuela Técnica Superior de Ingenieros de Caminos, Canales y Puertos, creada en 1968 y heredera de la primera escuela industrial de la ciudad de Valencia que surgió a mediados del siglo XIX, cabe destacar que se convirtió en la tercera escuela de su ámbito de España, tras las de Madrid y Santander. Además, ha sido un centro pionero en la integración de títulos y es referencia a nivel nacional.

La Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales tuvo su origen en la creación, en la década de 1850, de diversas escuelas del título de ingeniero industrial en España, una de ellas en Valencia. Tras la supresión del Real Instituto Industrial en 1866, la Escuela reabre en 1968 como parte del Instituto Politécnico Superior de Valencia.

Desde la fundación del Instituto Politécnico Superior de Valencia en el curso 1968-1969, la Universitat Politècnica de València ha sabido conjugar tradición e innovación, tanto en su labor docente como científica, contribuyendo al desarrollo de su entorno.



ILUSTRACIÓN 2. (ETSID, ESCUELA TÉCNICA SUPERIOR DE INGENIERÍA DE DISEÑO)

Universitat Politècnica de València (1971): crecimiento y nuevas incorporaciones

En 1970, el Instituto Politécnico Superior se traslada al campus de Vera y, un año más tarde, la institución se constituye definitivamente como Universitat Politècnica de València.



Ilustración 3. *Inauguración del Instituto Politécnico Superior de Valencia (EFE).*

La adscripción a la UPV de la antigua Escuela de Bellas Artes se estableció por la ley en 1970. En la actualidad, la Facultad de Bellas Artes de la Universitat Politècnica de València está considerada como la mejor del sistema universitario español y dota de un componente artístico a la UPV.

La Escuela Técnica Superior de Ingeniería del Diseño es también una evolución de la escuela creada en 1855 en Valencia, tras innumerables cambios de estructura y funcionamiento, y ha formado a titulados universitarios que han contribuido a consolidar el tejido industrial de la Comunitat Valenciana. En 1970 se incorpora a la UPV.

Los estudios de informática comenzaron a impartirse en 1985 en la UPV en la Escuela Técnica Superior de Informática Aplicada. Hoy, la Escuela Técnica Superior de Ingeniería Informática de la Universitat Politècnica de València integra la Escuela Técnica Superior de Informática Aplicada y la Facultad de Informática.

La Escuela Técnica Superior de Ingenieros de Telecomunicación, posicionada como una de las escuelas de referencia a nivel nacional e internacional, incluye todas las disciplinas y facetas de la ingeniería de telecomunicación desde 1987, cuando se implantó en la UPV.

Alrededor de 1987 también se creó además la Escuela Técnica Superior de Ingeniería Topográfica, Cartográfica y Geodésica, cuyos estudios se han adaptado a los cambios que ha traído consigo la introducción de las tecnologías en los métodos y las prácticas tradicionales.

Los campus de Alcoy (1972), Gandia (1993) y la última incorporación

El origen del **campus de Alcoy** se remonta al año 1828, cuando los miembros del gremio de la Real Fábrica de Paños acordaron fundar el Establecimiento Científico-Artístico para impartir enseñanzas técnicas. En 1853 se dio el siguiente paso al instituirse la Escuela Industrial Elemental. El centro se integró en la Universitat Politècnica de València como Escuela Universitaria de Ingeniería Técnica Industrial de Alcoy en el año 1972. Convertida en Escuela Politécnica Superior de Alcoy desde el curso 1994-1995, el Campus de Alcoy ha crecido tanto por el número de titulaciones impartidas como por el de alumnos.

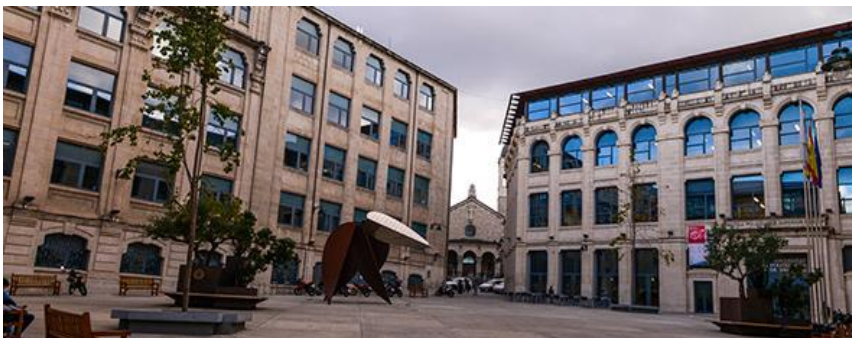


Ilustración 4. *Campus de Alcoy*

La Escuela de Gandia, constituida como Escuela Politécnica Superior durante el curso académico 1999-2000, se estableció en 1993. Con ella, la Ciudad Ducal recupera siglos de tradición universitaria: el 1 de marzo de 1549, la Universidad de Gandia inició su andadura bajo el patronazgo del duque San Francisco de Borja, como fundador, y la dirección de la Compañía de Jesús. Su nacimiento generó todo un ambiente cultural a su alrededor. Actualmente, el campus de Gandia se caracteriza por ser un centro con una marcada dimensión internacional e investigadora.



Ilustración 5. *Campus Gandia*

Durante el curso académico 1999-2000, también se puso en marcha la Facultad de Administración y Dirección de Empresas en el campus de Vera de la Universitat Politècnica de València.

Berklee College of Music de Valencia (2011)

La prestigiosa escuela de música Berklee College of Music de Boston adscribió su sede en Valencia a la Universitat Politècnica de València en diciembre de 2011. Esta ha sido la primera apertura que ha realizado fuera de los Estados Unidos, correspondiéndole a la Universitat Politècnica de València otorgar validez legal a los títulos que imparte y supervisar la docencia de las distintas disciplinas. Asimismo, promueve actividades de investigación e innovación en el campo de la tecnología aplicada a la música.

La oferta formativa de este Campus Internacional de Valencia recoge el espíritu fundacional de Berklee, creada en 1945, sobre el revolucionario principio de que la mejor manera de preparar al alumnado en la industria de la música es a través del estudio y la práctica de la música moderna.



Ilustración 6 *Berklee College of Music de Valencia*

EDEM Escuela de Empresarios (2014)

EDEM Escuela de Empresarios firmó un convenio de adscripción a la Universitat Politècnica de València en 2014. En virtud de este acuerdo, EDEM imparte grados de la rama de la ingeniería enfocada hacia la empresa y entre las dos instituciones se han establecido sinergias en torno al mundo de la empresa y la apuesta por el fomento del liderazgo, el espíritu emprendedor y la cultura del esfuerzo.



Ilustración 7. EDEM

Florida Universitaria (1993)

Otro centro adscrito a la Universitat Politècnica de València, en este caso desde el año 1993, es Florida Universitaria que imparte titulaciones oficiales de grado, posgrado y ciclos formativos en los ámbitos de las tecnologías de la información y comunicación, empresa, turismo, robótica, ingeniería y educación.



Ilustración 8 *Florida Universitaria*

Información de la Institución sacada en su totalidad de la página oficial de la Universitat Politècnica.

UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

CAPITULO 2 MARCO CONCEPTUAL

2.1 INTRODUCCIÓN A LA CULTURA

El concepto de cultura es un término relativamente nuevo, donde su mayor auge fue en la década de los años 80 del siglo pasado.

Es un concepto, que donde más se ha estudiado ha sido en las disciplinas de la antropología, la psicología y la sociología.

Gracias a estas disciplinas, se ha ido formando el concepto de cultura que entendemos a día de hoy, con sus desarrollos, influencias, las funciones que desempeña, características variables e invariables, independientemente de la disciplina en la que nos encontremos.

Por todo ello, hay que hacer un pequeño recorrido por las disciplinas más destacadas en la materia, para aproximarse a la materia que vamos a tratar, cómo hay una gran multiplicidad de puntos de vistas, enfoques y perspectivas que nos ayudarán a poder centrarnos en el concepto más estático e invariable del estudio.

Como indica **Schein**(1985) *“lo excitante de este concepto es que fuerza al investigador a adoptar una perspectiva integradora del fenómeno, ofreciendo juntas ideas claves de la Psicología, Sociología, la Teoría de sistemas, Antropología, entre otras”*.

Desde la antropología

Muchos los son los autores que piensan y afirman que el origen del concepto cultura, proviene del campo antropológico.

Según **Edward B. Taylor**, definía la cultura como *“ese conjunto complejo que incluye conocimiento, creencias, arte, moral, ley, costumbre y cualquier otra facultad o hábito adquiridos por el hombre como miembro de la sociedad”* (Tylor,1871:111).

Los antropólogos **Koeber y Kluckhlo** (1952,181) definían que *“la cultura consiste en los modelos, explícitos e implícitos, de comportamientos adquiridos y transmitidos mediante símbolos y que constituye el patrimonio singularizador de los grupos humanos, incluyendo su plasmación en objetos; el núcleo esencial de la cultura consiste en las ideas tradicionales y especialmente en sus valores vinculados a ellas; los sistemas culturales pueden ser considerados, por una parte como productos de la acción, y por otra, como elementos condicionantes de la acción futura”*.

Desde la parte antropológica también se diferencia, o más bien, se divide el concepto de la cultura, según los puntos de vista que se quieran analizar.

Por un lado, está la parte adquirida, o sea, conocimientos compartidos, percepciones y significados de conocimientos compartidos. Según **Weick**(1979), *la mente humana la genera mediante una lógica inconsciente, a modo de gramática, alumbrando un conjunto de reglas o mapas cognitivos y convenciones que explican las conductas y experiencias de los actores, al tiempo que provocan determinadas pautas de acción*.

Si la observamos desde la parte simbólica, las culturas son tratadas como sistemas de símbolos y significados compartidos.

Desde la parte estructuralista, ésta se concibe como una proyección de la infraestructura inconsciente y universal de las ideas, opiniones y pensamientos (Smircich, 1983:342). Un orden pactado entre los integrantes de un grupo o varios grupos, que les de equilibrio y estructura dentro de los intereses comunes.

Desde una parte funcionalista, la cultura es un todo funcional, un conjunto integral de elementos interdependientes, un sistema de objetos, actividades y actitudes al servicio del hombre (Malinowski, 1984:177). Pero también la cultura incluye una parte inobservable, oculta y profunda. “nos referimos, por lo común, a ideas y valores, a intereses y creencias; analizamos motivos en los cuentos populares y concepciones dogmáticas en las investigaciones sobre la magia o la religión(...) tenemos, por lo tanto, una vez más, la tarea de definir la concepción objetiva de lo que, provisionalmente, podríamos considerar como la porción espiritual de la cultura (Malinowski, 1984:90).

Desde el punto de vista sociológico

En el ámbito sociológico, el funcionalismo estructural fue el más dominante, pero con el tiempo, la teoría más adecuada fue la Teoría del Conflicto.

El interés de los funcionalistas se centra en los sistemas sociales, los subsistemas, las relaciones entre sistemas y subsistemas, y el equilibrio o el cambio ordenado. Según **Parsons**(1951) todo sistema social desempeña un conjunto de funciones integradas, básicamente por los valores que orientan y legitiman funcionalmente las actividades de sus partes. Son subsistemas especializados dentro de una estructura institucional superior donde la cultura es una parte del sistema.

Otro principio del funcionalismo-estructural es la estratificación social como mecanismo de supervivencia (Davis y Moore,1945) en la medida en que toda sociedad ha de disponer de una diferenciación adecuada en cuanto a sus roles y a los mecanismos de asignación de las personas para el desempeño de los mismos.

Por otro lado, **Dahrendorf** (1968) subrayaba la existencia de dos caras en la cultura de la sociedad: la del conflicto y la del consenso, correspondiendo a la primera el estudio de los conflictos de intereses y de la coerción que mantiene unida a la sociedad, pese a estas tensiones, y a la segunda, el examen de la integración de los valores de la sociedad.

Desde un punto de vista psicosocial se sostiene que la cultura es una de las principales bases de la conducta humana, en muchas ocasiones, los factores culturales han servido para explicar el comportamiento de algunos individuos o grupos. Este ámbito se ha desarrollado más en las últimas décadas con la psicología del trabajo, centrándose más en variables meramente psicológicas: actitudes, necesidades expectativas, liderazgo normas, sin tener en cuenta otros factores y siendo una parte más dentro del conjunto cultural organizativo.

Todas estas teorías y claves a lo largo del tiempo han influido en el tipo de organizaciones que conocemos hoy en día, anclando algunos factores a la cultura organizacional.

Estas son las disciplinas que más han estudiado el concepto de Cultura, aportando cada una de ellas sus puntos de vista y reflexiones en la materia, pero algunos autores han ido mucho más allá y, basándose en las aportaciones más generalizadas sobre el concepto, han podido observar a lo largo de los años, como influye la cultura en una organización, la diversidad de actuaciones que hay en cada una de ellas y las actuaciones de sus individuos que la componen.

Cada uno aporta sus análisis y estudios llevados a cabo, pero en el que todos tienen un denominador común, La cultura dentro de una organización, es cuando empezamos a hablar de cultura organizativa y el porque es una parte muy importante dentro de una organización sea del tipo que sea.

Si bien, para poder expresar mejor, o más bien, para poder entender la importancia de la cultura organizacional, me gustaría aportar las referencias de estos autores a este trabajo, ya que siendo un concepto tan ambiguo y en el que muchas veces se recurre a él para encasillar ciertas conductas, actitudes, historias y un sinnúmero de cosas, que no se saben dónde incluirlas o de dónde surgen, es de gran importancia pararse por unos segundos y conocer el concepto, como afecta a la organización y sobre todo que puede aportar en ella.

Pettigrew (1979)	la cultura de una empresa se manifiesta por símbolos, lenguajes, ritos, mitos, que son creados y difundidos por ciertos directivos para influir sobre el comportamiento de los miembros de la empresa.
Ansoff (1985)	denominó cultura de un grupo al conjunto de normas y valores de un grupo social que determinan sus preferencias por un tipo concreto de comportamiento estratégico.
Barnett (1990)	toma como cultura de una empresa el conjunto de las formas de conducirse, es decir, de comportarse y de pensar, que son necesarias en un grupo dado.
Katz y Khan (1970),	definen "toda organización crea su propia cultura o clima, con sus propios tabúes, costumbres y estilos. El clima o cultura del sistema refleja tanto las normas y valores del sistema formal como su reinterpretación en el sistema informal (...) así como refleja las presiones internas y externas de los tipos de personas que la organización atrae, de sus procesos de trabajo y distribución física, de las modalidades de comunicación y del ejercicio de la autoridad

	dentro del sistema".
Deal y Kennedy (1982)	Plantean que los valores comunes de la organización forman el núcleo de la cultura; la organización entonces debe trabajar sobre estos valores comunes y desarrollar "héroes modélicos" y "líderes" a quienes los demás puedan imitar.
Scheín (1985)	"Un modelo de presunciones básicas - inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser considerados válidos y en consecuencia ser enseñado a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas"
Robbins (1999)	Afirma que, "la cultura, por definición, es difícil de describir, intangible, implícita, y se da por sentada. Pero cada organización desarrolla un grupo central de suposiciones, conocimientos y reglas implícitas que gobiernan el comportamiento día a día en el lugar del trabajo.
Mónica Llanos (2016)	Expresa que la cultura organizacional es considerada la personalidad de la organización, el conjunto de características que le proporcionan su propia identidad y le permiten diferenciarse de las otras

Fuente: Elaboración propia a partir de trabajo "cultura organizacional" de Darwin Ebert Aguilar Chuquizuta, www.monografias.com y Ensayo de la universidad militar de Nueva Granada de Jorge Andrés Quimbayo Gasca "El impacto de la cultura en el comportamiento organizacional de los individuos de una organización" y de "hacia una nueva cultura organizacional: la cultura del conocimiento" Delaray Minsal Pérez y Yudit Pérez Rodríguez.

2.2 CONCEPTO DE CULTURA

El Concepto de cultura tuvo su mayor auge en la década de los 80, fue entonces cuando empezó a entenderse que una organización, para que realmente tuviera éxito, necesitaba una cultura fuerte y asentada.

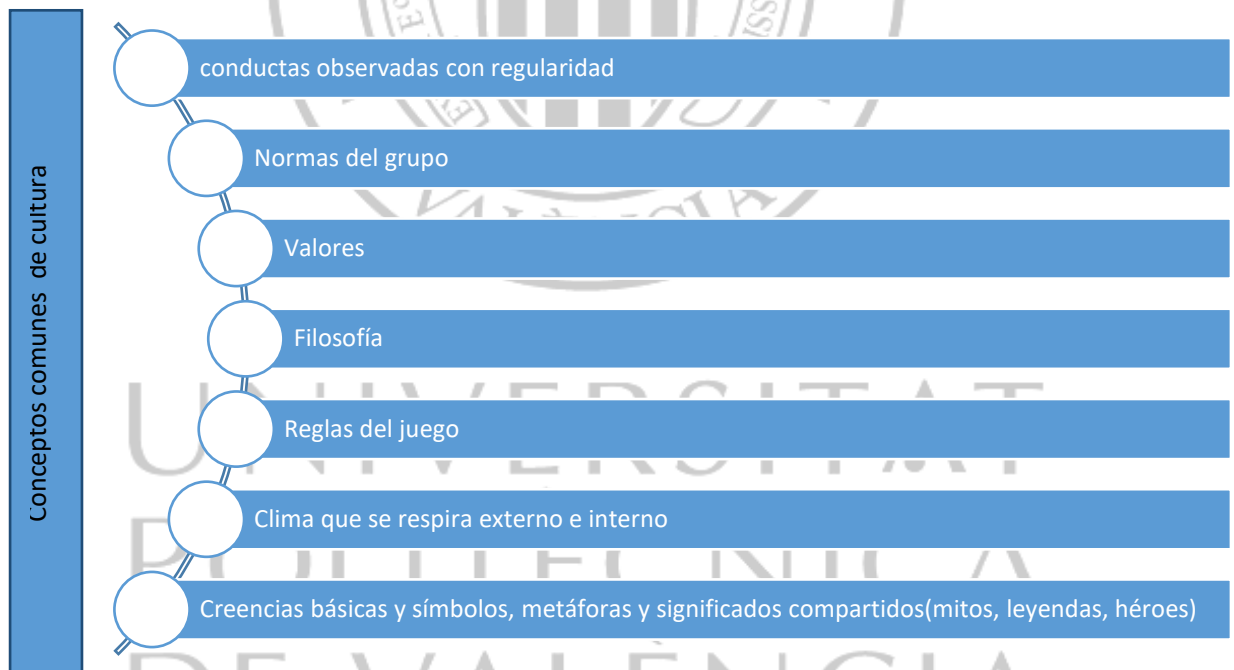
En el libro “Dirección de gestión y RRHH en las administraciones públicas” (pág. 223-225), Manuel Villoria (2009) hace referencia a Peters y Waterman(1982), a través de su best seller “en busca de la excelencia”, donde enumeran los elementos estructurales que existen tras las organizaciones en las cuales tienen la cultura asentada, la cual nos servirá de mucha ayuda para el propósito de nuestro trabajo.

Los elementos son los siguientes:

1. Existencia de un esquema integrado de comportamiento humano.
2. Sentido de pertenencia y protección hacia la organización.
3. Creencia de que la organización es como una asociación fundada en valores compartidos.
4. Valores sólidos y arraigados a lo largo del tiempo.
5. Estímulo hacia el aprendizaje individual para conseguir la integración.
6. Comunicación eficaz a los nuevos miembros.
7. Existencia de un reforzamiento adecuado
8. Coherencia en el comportamiento individual.

No obstante, en los datos que aporta Villoria posteriores a estos, demuestran que no es del todo cierta, ya que muchas empresas fracasaron a pesar de tener una cultura fuerte, porque no sólo hay que observar la conducta interna y los valores, sino que además de todo ello, es de vital importancia para una organización observar su alrededor y adaptarse a su entorno, porque como muy bien hace referencia a ejemplos de fracasos dentro de las organizaciones, muchas veces hay un gran déficit de comunicación entre sus departamentos o unidades internas.

Según Villoria, las administraciones españolas se caracterizan por la división de competencias y esto impide que la información pueda fluir de manera horizontal, por lo tanto, la jerarquía que es uno de los conceptos básicos de la cultura organizativa o la división de competencias, no siempre son un factor positivo de éxito, si no que puede llegar a hacer que una entidad fracase si no se hacen mejoras y adaptaciones a tiempo.



Fuente: elaboración propia a través del libro citado de Villoria y tesis

Además de todos estos conceptos comunes de cultura, surgen otros muchos más conceptos que complementan y definen con mayor exactitud, la cultura de cada organización.

2.3. CULTURA ORGANIZATIVA

A través de las definiciones de cultura que hemos ido observando, cada organización está muy influenciada en sus prácticas y actitudes de sus miembros por la cultura de esa organización, podemos empezar a hablar de cultura organizativa, sus subsistemas, tipos, niveles y características de este nuevo concepto, que pudiera considerarse como un subsistema del concepto “Cultura” tal y como conocemos, una parte de ese concepto o rama, que bien, dentro de la complejidad del concepto, surge una mayor transparencia y define y ordena todo lo que coloquialmente se podría decir, “como una reordenación dentro de un gran saco en el que ha cabido todo lo que no se ha podido especificar de otra manera”.

Visiblemente desde un punto de vista más general, podemos identificar dos subsistemas culturales dentro de una organización:

❖ **Cultura formal**

Es la parte más idealizada de la organización, los valores, creencias y comportamiento de los miembros. Podríamos hablar que es la parte más estandarizada, dónde las expresiones son aprendidas e iguales para todos los miembros.

❖ **Cultura informal**

Comportamientos que se adquieren de una manera más abstracta, por contacto día a día sin patrones escritos ni transmitidos de una manera explícita.

Sobre estos dos subsistemas podemos encontrarnos que haya controversias como indican Deal y Kennedy,1985:

- ❖ La endogamia cultural, cuando no hay intercambio de las dos vertientes, podemos encontrarnos con que se creen grupos en una misma organización y se dejen excluidos a parte de sus miembros, ya bien sean de reciente incorporación o de larga trayectoria.
- ❖ Por otro lado, pueden surgir tensión entre ambas subculturas que puede convertirse en algo nocivo para la organización.
- ❖ La exclusividad, cuando se imponen restricciones para pertenecer a ellos.
- ❖ Las jerarquías subculturales, que dentro de los valores subculturales puedan tener mayor prioridad sobre los valores de la organización.

Esta subdivisión no suele estar explícita en otras definiciones ya que la parte informal, no siempre es conocida por el dirigente de la organización y es una de las partes, quizás más volátil, que puede ser inapreciable al resto. Me he permitido hacer la inclusión sobre ello en el trabajo, porque si es cierto en vivencias propias, tanto en administraciones públicas como en empresas privadas, he podido observar que ciertas conductas formales e informales, han ocasionado problemas en dichas entidades y su reconducción hacia los valores reales y formales de la organización, han sido realmente costosas en tiempo, resultados y valor humano.

Otras de las clasificaciones o características de la cultura organizativa que suele realizarse dentro de las organizaciones, es su grado de intensidad y compromiso por parte de los miembros (Sokro,2012). Podemos clasificar la cultura como:

- ❖ **Fuerte:** es intensa y tiene unos valores centrales que definen la manera de actuar, tienen una gran influencia y sus miembros los tienen muy interiorizados. Este tipo de cultura permite que los miembros puedan actuar de manera más independiente y con mayor flexibilidad.

- ❖ **Débil:** la forma una diversidad de valores muy amplia, pero ninguno de gran influencia entre todos sus miembros, no hay valores centrales influyentes. Según Buján (2018), requiere de una mayor burocracia, mayor control jerárquico y es más difícil la posibilidad de innovación.
 - a) No tiene claras las asunciones o creencias sobre cómo triunfar
 - b) Existen numerosas asunciones, pero son contradictorias o no existe claridad en las prioridades
 - c) Hay divisiones en la organización sobre las creencias
 - d) Los líderes no crean filosofía
 - e) Los rituales diarios no están organizados
 - f) Existen problemas de ánimo, desmotivación, clima laboral insatisfecho
 - g) Existen desavenencias entre compañeros.

NIVELES Y ELEMENTOS DE LA CULTURA ORGANIZATIVA

Muchos son los autores que he nombrado en este trabajo, pero quizás el más destacable dentro de esta disciplina, sea Edgar H. Schein (1985) y que según Villoria, es una de las definiciones más completas y más apropiadas para explicar los contenidos de la cultura.

Para Schein existen distintos estratos culturales dentro de una organización, de los cuales las asunciones o presunciones básicas son lo esencial de la cultura y constituye la verdadera cultura.

El autor clasifica estos componentes en tres niveles de observación:

1. **Nivel de las producciones y creaciones**, que recoge los medios instrumentales, elementos físicos, espacios, construcciones, además comprende aspectos como el comportamiento, el lenguaje, la forma de vestir, la producción artística y la conducta manifiesta.
2. **Nivel de los valores**, las ideas de cómo deben ser las cosas y cómo debe actuarse en cada momento. Según Schein(1985) ante una nueva situación dentro de la organización, el líder o la persona de la que surja la idea, tendrá la “jerarquía de valor porque no existe un principio aceptado para determinar lo que es fáctico y real”. Es un nivel en el la consciencia se superpone a la cultura. Y como indica Villoria (2009), si este valor del líder tiene éxito, será interiorizado por los miembros de la organización o se convertirá en una aspiración para el futuro.
3. **Nivel de las presunciones básicas y creencias**, son las que se asumen de manera inconsciente. Están relacionadas con el entorno y han ido surgiendo a lo largo del tiempo, han dado buenos resultados y se han ido transmitiendo y perdurando en el tiempo y en la historia de la organización.

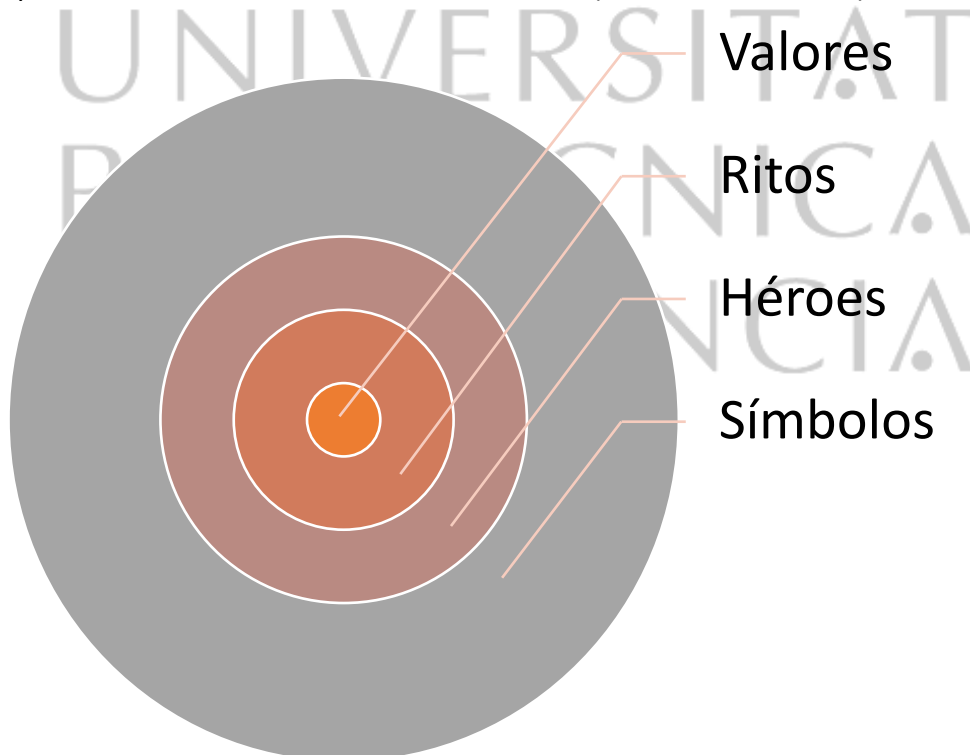
Todos estos niveles están interrelacionados entre sí, y entre ellos pueden surgir transformaciones según se van observando los resultados. Como hace referencia Schein(1988:32) “cuando los valores comienzan a ser aceptados, se van convirtiendo gradualmente en creencias y presunciones, para quedar asimismo desgajados de la conciencia, como las costumbres, se vuelven inconscientes y automáticas”.

Otros autores como García Falcón y García Cabrera (1994) optan por otro tipo de nivelación, hacen una división en 4 niveles:

1. **Grado de visibilidad.** Los elementos culturales pueden ser percibidos fácilmente e individualmente.
2. **Grado de aprehensión.** Facilidad para conocer el contenido que integra la cultura.
3. **Grado de profundidad.** Hace referencia a la conciencia que se tiene sobre los elementos de la cultura.
4. **Grado de arraigo.** Refleja que resistencia puede encontrarse en caso de cambio.

Según Hofstede (2010), planteaba el modelo de la cebolla, para él la cultura estaba formada por capas como si de una cebolla se tratara.

1. Capa externa o más superficial están los símbolos: gestos, formas de vestir, signos de status o cualquier objeto visible que identifique a los miembros de la organización.
2. En la segunda capa están los denominados héroes: aquellas personas que independiente de su cargo, son un referente en la empresa. Dejan roles positivos en la empresa como personas y compañeros de trabajo.
3. En la tercera capa se encuentran los ritos: actividades propias que se realizan periódicamente, son transversales a toda la organización y tienen un significado especial para los trabajadores.
4. La cuarta capa, el corazón de la cebolla, está constituida por los valores que pertenecen al “software de nuestra mente” (Hofstede,2010. P23)



Fuente: Elaboración Propia a través del modelo de la cebolla de Hofstede (2010)

Además de los niveles de división que nos podemos encontrar dentro de la organización, también debemos hacer una mención a los elementos que la forman y detallar cada uno de ellos. Gracias a ellos podremos definir la cultura de una organización que aportará una mejor visión de ella misma, tanto interna como externamente.

A. Elementos externos.

No forman parte directa de la cultura de la organización, pero se ve realmente influenciada por ellos. El entorno es una parte importante de cómo se va desarrollando una organización, desde el proceso de su creación hasta su maduración, estos factores son entre ellos, los clientes, proveedores, gobierno, sociedad en general, medios de comunicación, adaptación a las tecnologías y otros muchos cambios que van surgiendo; ahora mismo nos encontramos en uno de ellos y es de mencionar, ya que nos está, de manera forzosa, obligando a reestructurarnos y renovarnos para seguir adelante.

B. Elementos internos

- **Historia.** Los fundadores tienen una gran influencia sobre la organización, ya que son de los que surgió la idea, proporcionaron los principios básicos y fijaron los objetivos principales.
- **Valores.** Son los pilares de la cultura corporativa, son los supuestos que están tras el conjunto de normas y reglas de conducta. Expresan lo que se debe y no se debe hacer, se imponen ante todo tipo de decisiones sean del tipo que sean.
- **Creencias.** Forman un elemento ideológico que no puede contrastarse con la realidad, pero sí que tiene valor de realidad para un cliente. Define la personalidad, que es compartida entre sus miembros.
- **Tabúes.** Está integrado en los elementos ideológicos, pero con una función de control principalmente, como por ejemplo llevar o no corbata, imagen personal definida... algunas organizaciones no lo detallan en sus normas, pero sus miembros saben que hacer o no hacer, es una manera de controlar el grupo dentro de su ideología.

• **Elementos cognitivos.**

Estos elementos hacen referencia al conjunto de los conocimientos compartidos y aprendidos. Están definidos y algunos redactados, pueden contrastarse.

Nos referimos a los siguientes:

- Costumbres
- Comportamientos
- Estándares de actuación
- Estrategias y tácticas
- Estilo de dirección
- Prácticas de gestión
- Anécdotas y leyendas
- Héroes y villanos
- Ritos y ceremonias
- Símbolos
- Eventos
- Lenguajes
- Sistema de comunicación

Para Villoria, los elementos que forman y afectan la cultura son, por un lado, la historia del grupo y por otro lado el peso del líder.

A. **La historia de un grupo.**

Siempre que hablamos de cultura nos referimos siempre a un conjunto de personas, o sea, un grupo que puede ser definido y dónde las variables a tener en cuenta son:

-**Tamaño del grupo:** cualquier tamaño de unidad social puede generar una cultura, siempre que sea haya definido y estabilizado la visión de sí misma y hayan tenido la oportunidad de aprenderla. Civilizaciones, países, profesiones y organizaciones tienen sus propias culturas.

-**Tiempo**: el grupo necesita de tiempo para consolidarse. Consta de 3 etapas: primero observación, segundo a aprender y tercero a interiorizar los valores para conseguir que la organización tenga éxito.

-**División interna**: dentro de ella existen grupos con sus propias subculturas. Es muy importante que la cultura sea fuerte, ya que si no estas subculturas podrían considerar ciertas controversias e imponer sus propios valores y no lo centrales de la organización.

Según el autor, la Administración pública española, como organización global, cree que probablemente tiene una cultura fruto de la suma de elementos comunes en la cultura de sus múltiples grupos. Cada organización con historia tiene su propia subcultura. La cultura se cambia desde abajo hacia arriba en esta macro-organización, haciendo referencia que sólo en el seno de cada organismo será posible consolidar lógicas de lo apropiado.

B. El peso del líder

El peso del líder o líderes que hayan marcado una etapa en la organización. El líder fundador tiene una posición de influencia infundiendo sus valores, sus hábitos y sus creencias. A medida que va creciendo la organización, se producirá un proceso de difusión con mayor o menor éxito.

Villoria, también hace referencia a Schein que distingue varias vías con las que el fundador y el líder, configura la cultura de la organización.

1. Los estatutos.
2. La distribución del espacio, construcciones y diseño de las instalaciones.
3. Enseñanzas e instrucciones impartidas por el líder.
4. Los sistemas para la asignación de premios y estatus.
5. Las historias, las leyendas, anécdotas sobre personas claves de la organización.
6. Las cosas a las que el líder presta atención, miden y controla.
7. Reacción del líder ante las situaciones críticas.
8. El diseño de la estructura organizativa: el diseño de los procesos y métodos de trabajo, los mecanismos de descentralización o centralización, mecanismos de integración...
9. Los sistemas y procedimientos de la organización: sistemas de información, contenido, periodicidad, destinatarios..
10. Los criterios para el reclutamiento, la selección, la promoción, jubilación y el despido.

Si todos estos elementos están bien definidos y bien asentados, se conseguirá una cultura fuerte en la organización con más posibilidades de que esta organización pueda tener éxito y durabilidad a lo largo del tiempo.

TIPOS DE CULTURA

Muchos son los autores que han aportado sus enfoques sobre este tema, desde Etzioni (1961), Blake y Mouton (1969), Jones (1983), Wallach (1983), Sethia y Von Glinow (1985) Harrison (1972), Charles Handy (1986), Reigle (2001), Deal y Kennedy (1982), Ansoff (1985), Cameron y Quinn (1999), entre otros. Cada uno de ellos se basaban en unos parámetros organizativos. Ninguna puede decirse que es la más completa, pero si pueden ayudar a diagnosticar la cultura dentro de una organización utilizando las aportaciones que ofrecen cada una de ellas.

Tipología de Etzioni: se basa en el cumplimiento de los miembros y es esencial que el comportamiento de los miembros esté coordinado e integrado. Define tres bases de poder: coercitivo, remunerativo y normativo; y tres tipos de compromiso: alineador, calculador y moral.

Tipología de Blake y Mouton: demostraron la importancia que tenía el hecho de que los administradores se preocuparan tanto de las personas como de la producción. Engloba la supervisión de la calidad de los procedimientos, productor, procesos, eficiencia en el trabajo, condiciones laborales, estructura salarial, manteniendo la autoestima del personal al igual que la alta producción. A esta tipología y su grado de interacción entre su grado de preocupación entre producción y empleados, Leal (1991) asoció unos nuevos estilos dentro de ella, basada en el estilo de liderazgo, dando lugar a cuatro estilos: a) estilo 1.1 Cultura pobre, mínimo esfuerzo por ambas partes; b) estilo 9.9 cultura rica y equilibrada, dedicación máxima tanto de los miembros como de la producción; c) estilo 1.9 cultura confortable y rica, se valoran más las buenas relaciones que la producción; d) estilo 9.1 cultura árida y fría, la producción es máxima y la consideración por las personas es mínima.

Tipología de Jones: este autor basa los diferentes tipos de cultura en los derechos de propiedad de cada miembro. Distingue entre: cultura de producción, cultura burocrática y cultura profesional.

Tipología de Wallach: este autor define los tipos ideales de cultura, la burocrática, innovadora y de apoyo. Con estas tres tipologías, cree que sería el modelo perfecto de cultura organizativa, interactuando las tres juntas en un mismo grado de importancia.

Tipología de Sethia y Von Glinow: esta tipología está orientada a la relación recíproca entre la cultura organizativa y las recompensas ofrecidas por la organización. También da origen a cuatro tipologías de cultura dentro del sistema de recompensa: a) cultura apática; b) cultura preocupada; c) cultura exigente; d) cultura integradora.

Tipología de Harrison: está basada en el concepto de clima organizativo. El autor considera que las organizaciones están climáticamente orientadas hacia: el poder, la norma, los resultados y las personas.

Tipología de Charles Handy: elaborada a partir de las aportaciones de Roger Harrison (1972) y de su experiencia en la evaluación de empresas. Asocia las características que se dan en la organización, con los rasgos distintivos de las divinidades griegas, así daría paso a este tipo de relación y clasificación:

- A). Zeus: la cultura del poder. Poder central hacia la periferia, el líder tiene el mayor peso.
- B). Apolo: la cultura del rol. Los atributos son el orden, la razón, las reglas, el equilibrio y la armonía.
- C). Atenea: cultura del proyecto o misión. Definición de las competencias de cada miembro.
- D). Dionisos: la cultura de la persona.

De esta tipología, más adelante, Williams, Dobson y Walters (1989) utilizaron los mismos parámetros y distinguieron entre:

- Cultura orientada al poder
- Cultura orientada a la burocracia
- Cultura orientada a las tareas
- Cultura orientada a las personas

Tipología de Reigle: establece las distinciones entre culturas orgánicas y mecanicistas.

Tipología de Deal y Kennedy: Clasifica la cultura en cuatro categorías genéricas atendiendo a al grado de riesgo de las actividades y a la velocidad con la que se obtiene información. Son la cultura del hombre duro, alto riesgo y respuesta inmediata; la cultura de trabajo mucho, juego mucho, de bajo riesgo y respuesta rápida; cultura apueste la compañía, alto riesgo y lentitud en el conocimiento de los resultados; cultura del proceso, presenta poca retroinformación y riesgo nulo, los miembros se centran sólo en cómo hay que hacer el proceso y no lo que se hace. Estructura estrictamente jerarquizada.

Tipología de Ansoff: se basa en la capacidad de adaptación ante nuevas condiciones del entorno. Las identifica en cinco tipos:

- a) cultura estable, resistente al cambio;
- b) cultura reactiva, cambios mínimos;
- c) cultura de previsión, cambio incremental, pero sin traspasar lo conocido;
- d) cultura exploratoria, abierta al cambio, a nuevas influencias;
- e) cultura creativa, se basa en la búsqueda de cambios, situaciones nuevas e investigación.

Entre todas estas tipologías de diferentes autores podemos observar que entre todas ellas, en mayor o menor medida, podemos encontrarnos algunas similitudes con las organizaciones que conocemos, pero sin duda, y comparto la elección de Villoria, hay una en concreto que ha sido la más utilizada en este campo, la tipología de Cameron y Quinn (1992) ya que divide la cultura en cuatro modelos organizativos, que cada uno de ellos afecta a los aspectos de una organización, es un enfoque sencillo y que alberga gran cantidad de factores, tanto internamente como externamente.

Estos cuatro modelos son:

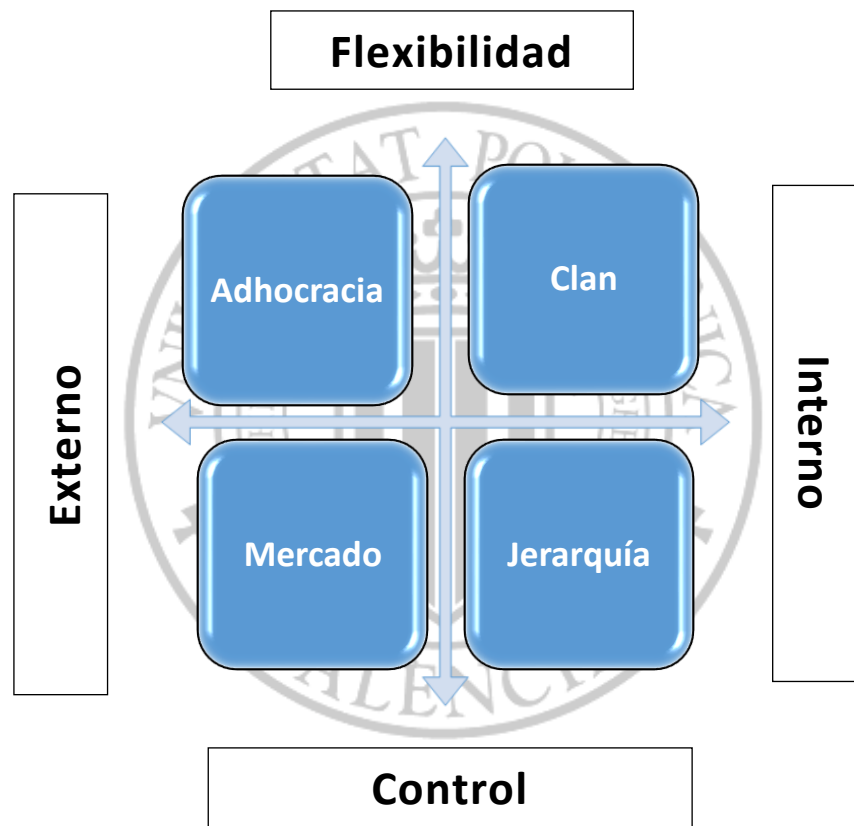
- **Cultura del clan.** Existe una gran unidad por lealtad y tradición, es más vista como una gran familia donde los líderes o los jefes son vistos como mentores. Se atribuye mayor valor a las relaciones personales. Otorga un gran valor al trabajo en equipo, participación y consenso. Un buen ambiente de trabajo, donde las personas tienen mucho en común.

- **Cultura de la jerarquía.** Los líderes son buenos coordinadores y organizadores orientados a la eficiencia. Las reglas formales mantienen unida la organización. Un ambiente de trabajo altamente formalizado y estructurado. Los procedimientos determinan lo que hace la gente. La gestión del personal debe garantizar la certeza sobre el trabajo y la previsibilidad.

- **Cultura de mercado.** Los miembros son competitivos y enfocados en los objetivos. Los líderes son conductores, productores y competidores al mismo tiempo. Son duros y exigentes. El agente vinculante que mantiene unida a la organización es el énfasis en ganar. La reputación y el éxito son áreas importantes de enfoque. El estilo organizacional es de competencia inquebrantable.

- **Cultura de adhocracia.** Un entorno de trabajo dinámico, emprendedor y creativo. El agente vinculante que mantiene unida a la organización es un compromiso con la experimentación y las innovaciones. El énfasis está en

marcar tendencias. La organización fomenta la iniciativa individual y la libertad.



Fuente: adaptación a partir de https://www.quinnassociation.com/en/culture_typology.

Esta estructura nos ayuda a la hora de gestionar el conocimiento que obtenemos de la organización con la finalidad de resolver los contratiempos que puedan ir surgiendo a lo largo de la vida de dicha organización. Los ejes nos sirven para delimitar cada modelo, ampliando el conocimiento y utilizándolos.

Como hemos podido ir observando, ningún tipo y ningún modelo es puro y cien por cien válidos para definir la cultura de todas y cada una de las organizaciones, no obstante, sirven de gran ayuda para poder diagnosticar las características de cada una de ellas y utilizando los elementos de cada una, así evitamos desviarnos del eje central, que son los valores principales de una organización.

FUNCIONES DE LA CULTURA

En los apartados anteriores ya se han ido nombrando que elementos forman la cultura, los tipos de cultura clasificadas según sus autores, pero realmente, ¿qué finalidad tiene conocer la cultura dentro de una organización?, pues bien, si conocemos la cultura dentro de una organización, esto nos ayudará a descifrar y predecir la conducta de sus miembros. Para Schein, la cultura da respuestas a dos problemas con los que se enfrenta toda organización: la adaptación al entorno y la integración interna.

Villoria, en su libro citado en este trabajo, pág 227, hace referencia a que la cultura cumple cuatro funciones (OTT, citado por Grosenick, 1994)

- 1) Proporciona pautas compartidas de percepción o interpretación.
- 2) Proporciona pautas compartidas de afecto, un sentido emocional de entrega a los valores organizativos y los códigos morales.
- 3) Mantiene y define la identificación de los miembros.
- 4) Establece un sistema de control, prescribiendo y prohibiendo conductas.

El tener una cultura bien definida también se refleja en el funcionamiento de la Gestión de Recursos Humanos:

- 1) Cómo se recluta a los empleados.
- 2) Plan de acogida y orientación de los nuevos empleados.
- 3) Evaluación del rendimiento.
- 4) Promoción profesional
- 5) Programa de desarrollo.
- 6) Toma de decisiones, cómo se hacen.

LA CULTURA EN EL TIEMPO

El entorno de cualquier organización es un elemento determinante para entender su cultura. Tanto si nos referimos a una organización de ámbito privado, como si nos referimos a una organización pública.

De estos dos tipos de organización, la de ámbito privado quizás tenga una mayor adaptación al entorno siempre que el líder sepa coordinar con éxito todos los elementos que la componen; en el caso de las organizaciones públicas hay otro escenario, lo que hasta hace unos años estaba definido por estabilidad, ahora se ha convertido en un entorno más variable. Esto se debe a los cambios políticos, crisis económica, uso de las nuevas tecnologías, variación en las demandas de los ciudadanos. A lo largo del tiempo todos estos factores han ido cambiando las necesidades de los ciudadanos y con ello la nueva forma de actuar, teniendo que adaptar los procesos y comportamientos a las nuevas necesidades.

Todos estos cambios se reflejan tanto en acciones internas como en acciones externas. El cuadro que detalla Villoria, es de gran ayuda y hace una visión más aclaradora sobre cómo influye el tiempo en la cultura.

Se refleja en acciones externas	Se refleja en acciones internas
<p>Estrategia:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Qué competencia desarrollan. -Cómo se desarrollan. -Qué productos se dan a los ciudadanos. - A qué ciudadanos 	<p>Estructura (cómo se estructura la organización, que modelos organizativos, qué unidades dentro de ella hay..)</p> <ul style="list-style-type: none"> -Sistemas/tecnología -procesos de trabajo utilizados -Dotaciones de personal - Funciones directivas

Fuente : Villoria, Dirección y Gestión de RRHH en las administraciones públicas, pág. 232

CAMBIO CULTURAL EN LAS ORGANIZACIONES

En el apartado anterior se ha nombrado la cultura en el tiempo, apartado que va de la mano con los cambios en la cultura. La cultura es algo dinámico que va evolucionando con el tiempo, adaptándose a las nuevas necesidades y nuevos entornos (Schein, 1985).

Una de las primeras clasificaciones que hemos hecho mención en este trabajo es a la fortaleza de la cultura, hablábamos de que la cultura puede ser débil o fuerte, y que ésta última es sinónimo de éxito, o más bien, tiene más posibilidades de éxito que si la cultura es débil. En este apartado, en lo que se refiere a los cambios, las culturas fuertes ofrecerán una mayor resistencia que las débiles, es entonces cuando se apuesta más por culturas flexibles que fuertes basadas en la diversidad cultural y no en la uniformidad o relajación a la hora de aplicar las presunciones culturales (Schein, 1988).

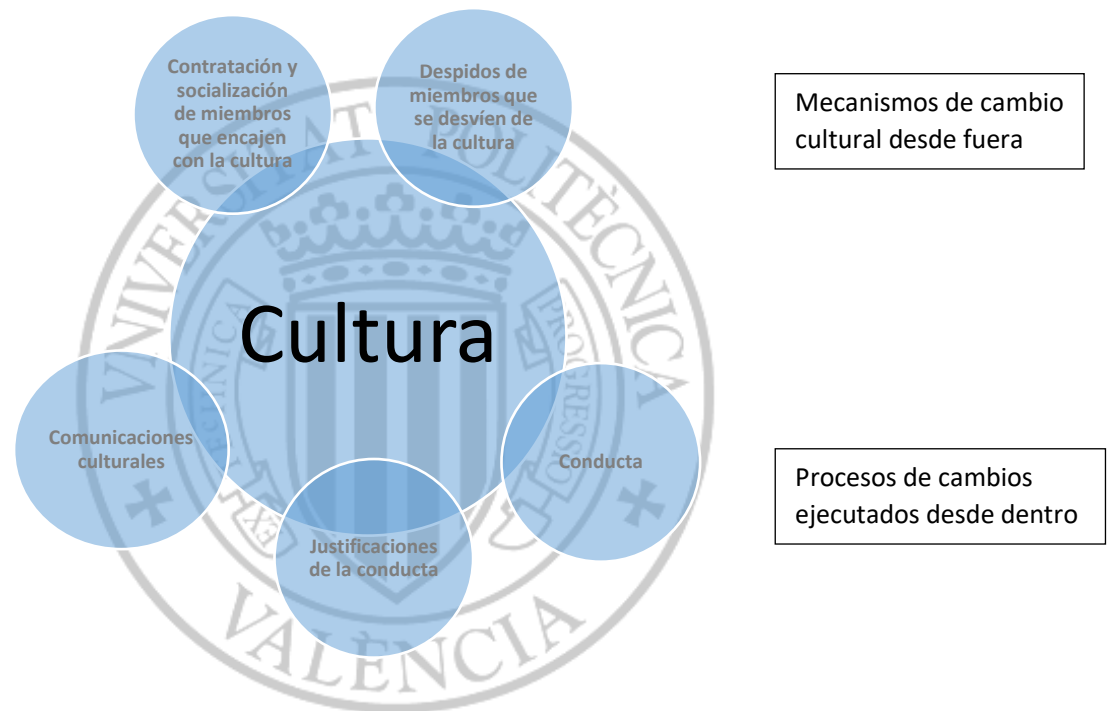
La evolución cultural no es uniforme y va pasando por diferentes etapas. La siguiente tabla recoge los estados del crecimiento empresarial con la función de la cultura y los mecanismos de cambio más relevante.

UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

Estudio de crecimiento	Función de la cultura/ problemas	Mecanismos de cambio
Nacimiento y primeros años	La cultura es una aptitud identificativa. Unifica a la empresa Mayor integración y claridad Fuerte socialización y compromiso.	Evolución natural Evolución autodirigida con terapia empresarial Evolución controlada con procesos mixtos. Revolución controlada a través de terceros
Adolescencia de la empresa	La integración cultural se debilita y aparecen subculturas Perdida de metas, valores presunciones, crisis de identidad Oportunidad de encauzar la encauzar la dirección del cambio cultural.	Cambio planificado y desarrollo empresarial Seducción tecnológica Explosión de mitos Acrecentamiento
Madurez empresarial	La cultura obliga a la innovación La cultura preserva las glorias del pasado. Cambio cultural necesario e inevitable, pero no todos los elementos den cambiar a la vez Los elementos culturales esenciales han de preservarse Dirigir el cambio o dejar	Persuasión coercitiva Renovación Reorganización, destrucción y renacimiento

Fuente: adaptado de Schein (1988: 267-268)

Dentro del cambio cultural hay unos puntos en los cuales se debe de incidir por parte de los líderes, pueden abordarse desde dentro, fuera o de manera mixta. Así define Sathe su modelo de cambio cultural:



Fuente: Leal (1991:322)

Según Jesús Gómez (2017) “la empresas no pueden renunciar al cambio, ya que es lo único permanente en ellas. Es inevitable la evolución continua, porque sin ella no hay crecimiento ni desarrollo posibles”.

CÓMO DIAGNOSTICAR LA CULTURA DE UNA ORGANIZACIÓN

Para que la cultura de una organización pueda someterse a un cambio, Villoria hace referencia a que es una tarea ineludible el diagnosticar la cultura para poder hacer frente a los cambios con éxito. La cultura orienta y regula el comportamiento de sus miembros, a las formas de operar, al compromiso con la organización y también a predecir el comportamiento colectivo y entender las actitudes. Por otra parte, está el líder que tiene que conocer la cultura y ser consciente de lo que tiene, de dónde parte y hacia dónde quiere llegar con el cambio.

Para poder proceder a diagnosticar la cultura, se debe empezar desde la superficie y desde el exterior hacia el interior, hasta llegar a las asunciones básicas. Como indica el autor, puede realizarse tanto por un consultor externo o por miembros expertos de la propia organización.

A. **Consultores externos:**

- 1) Estudio del escenario físico:
 - Edificios principales
 - Edificios subsidiarios
 - Mobiliario, limpiezas..
 - Controles
- 2) Lecturas de lo que la organización dice sobre su propia cultura. Memorias anuales, informes, etc. Debe tener cuidado con creérselo todo, sacará sus propias conclusiones cuando analice todos los puntos.
- 3) Trato desde la organización a los extraños. Realizar entrevista a los conserjes, recepcionistas, a los que estén en trato directo con el personal externo.

- 4) Entrevistas a una muestra grupal de empleados. Que incluyan preguntas sobre cómo es la gente que trabaja aquí, qué clase de sitio es, explicar el por qué funciona bien.... Hablar sobre los mitos de la organización para ver la percepción del personal.
- 5) Distribución de cuestionarios de análisis cultural entre una muestra representativa
- 6) Observación de como distribuye la gente su tiempo.
- 7) Comprobar con los datos recabados si se cumple la predicción.

B. Desde dentro:

- 1) Buscar la objetividad
- 2) Estudiar los caminos de los empleados
- 3) Analizar la duración de las personas en los puestos de trabajo
- 4) Analizar los informes, notas interiores y reuniones
- 5) Analizar las anécdotas. Definen lo que se acepta y lo que se rechaza

Con estos puntos generales que se pueden observar en la organización, nos diagnosticará si tienen una cultura fuerte o débil y el grado de flexibilidad que existe. También nos dará un conocimiento sobre las subculturas que puedan existir, que en las organizaciones grandes, es inevitable que existan subculturas, no obstante, hay que observarlas y evitar que puedan considerarse un problema, que comiencen a hacerse más fuertes, que salgan a la superficie, que empiecen a ser excluyentes y se sobrepongan a los valores de la organización. En este caso el papel del líder es esencial para generar valores compartidos y unificarlos.

EL CLIMA LABORAL

El concepto de clima laboral está presente en muchas ocasiones en las que hablamos de cultura en una empresa, algunos autores creen que es sinónimo de cultura, sin embargo, para otros, piensan que la cultura es la que influye en el clima laboral.

Porter, Lawler y Hackman (1975), citado por Villoria pág. 238, consideran que el clima se refiere a las “propiedades habituales, típicas o características de un ambiente de trabajo y de su naturaleza según es percibida y sentida por las personas que trabajan en él”. Para Forenhand y Gilmer (1964), el clima es “el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que la forman”. Según estos autores se pueden estudiar a través de 5 variables: la estructura organizativa, la complejidad de las relaciones entre subsistemas, estilo de liderazgo, tamaño de la organización y metas y objetivos.

Litwin y Stringer (1966) encontraron que había cinco grandes grupos de factores para definir el clima:

- 1) -Eficacia
- 2) -Autonomía del trabajo
- 3) -Supervisión
- 4) -Características del ambiente de trabajo
- 5) -Orientación hacia el empleado

Muchos son los investigadores que centran sus estudios en este concepto, ya que hay que hacer una diferenciación entre el clima y la cultura, no se pueden confundir ambos conceptos. La cultura es la que influye en el clima, si está bien transmitida, si es una cultura fuerte o débil, dependiendo del tipo de cultura que esté implantada en la organización, el trato a los trabajadores, y otros muchos aspectos que se detallan en el cuadro de factores que realiza Villoria pág. 239, ya que es de gran importancia este punto y actualmente es una de las prioridades de las empresas

modernas. Un buen clima ofrece una mayor productividad, satisfacción y permanencia de los empleados.

Clima laboral
Grado de satisfacción de la comunicación en la organización Satisfacción con el modo en que se estructura la organización Apoyo por parte de los jefes Orgullo de su organización Definición de funciones en la organización
Carga de trabajo
Trabajo por encima del horario normal Volumen de trabajo Trabajo estresante Desbordamiento por picos de trabajo Exigencia externa de trabajo
Identificación y autorrealización en el trabajo
Identificación con su trabajo Realización personal por su trabajo Desarrollo de la creatividad por su trabajo Participación en la planificación de su tarea Interacción en su grupo de trabajo

Fuente: Cuadro nº3 de Villoria, pág. 239

CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

A largo de este trabajo, hemos ido plasmando en primer lugar que es cultura y cómo surge en un contexto más generalizado y poco a poco hemos ido entrando a detallar que tipologías de cultura existen dentro de las organizaciones, visiones de diferentes autores, factores y elementos que influyen en ella y cómo puede tener éxito o no una organización en base al buen uso que se hace dentro de ella.

CULTURA EN LA UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

En el capítulo I de este trabajo hicimos una breve descripción de la organización, la cual íbamos a analizar para este trabajo en lo que a cultura organizacional se refiere.

La breve descripción se basó exclusivamente en datos plasmados en su página web oficial de la Univesitat Politècnica de València, el origen y el proceso de crecimiento que ha tenido a la lo largo de su corta historia.

Además de todo lo citado en su página oficial, he complementado el análisis con algunos artículos de prensa.

Aparentemente, podríamos percibir que posee una **cultura fuerte**, según los criterios aportados en su definición.

1. Tiene claras las asunciones o creencias para triunfar.
2. Expone muy claramente las prioridades y las buenas prácticas.
3. Todas las escuelas que la forman tienen claras sus ideas, qué hacer y hacia dónde ir.
4. Tiene una filosofía muy marcada
5. Aparentemente no hay desmotivación, hay un nivel muy alto de investigación y el trato generalizado es muy correcto y respetuoso.

Claro está que todo esto es subjetivo, ya que está redactado desde mi perspectiva y no de un estudio detallado de cada criterio, por eso digo, que es fuerte aparentemente. Puntualizaremos más en detalle sobre todo lo anteriormente citado para poder sacar conclusiones y no una simple visualización particular.

Historia del grupo

Esta organización tiene muy definida su formación, el cómo surgió, el dónde y cuándo. Al igual que el motivo que impulsó a crearla, ya que partían de unas necesidades, que hoy en día, se han convertido en su seña de identidad, mantener la tradición, pero de la mano de la innovación.

Tamaño

Lo que comenzó siendo una unión de varias escuelas técnicas, fueron ampliando, dentro de la misma rama formativa, sus ofertas formativas y consolidando las ya formadas, llegando a formar lo que conocemos hoy en día, una gran ciudad formativa de estudios técnico, innovación e investigación, además de estudios hacia la empresa y artístico.

Tiempo

La Upv como tal, es relativamente joven en lo que se refiere a la unión de las diferentes escuelas, si cabe resaltar que en ella está integrada la escuela técnica de ingeniería industrial que se remonta al S. XIX. Una de sus escuelas de ámbito nacional se encontraba ubicada en la ciudad de Valencia.

Por lo que, a lo largo del tiempo, tras su creación, ha ido creciendo y consolidándose.

División interna

La organización se clasifica en varias escuelas, departamentos y servicios que se pueden encontrar dentro de la organización, dónde cada escuela actúa bajo sus necesidades formativas, dentro de unos parámetros prefijados a nivel formativo, por lo que genera una independencia, pero siempre amparada dentro de un marco

normativo fijado por ella. Se podría definir como un conjunto de subculturas integradas dentro de una cultura.

Peso del líder

En cada universidad existe la figura del Rector, éste es sin duda, el principal líder y el que realmente tiene la obligación y el compromiso del buen funcionamiento de la universidad en su conjunto, aunque la función de líder como tal, en este caso, son varios.

Anteriormente se ha citado que la Universitat Politècnica se reparte en varias escuelas y facultades, ellas a su vez tienen sus decanos, además también están los departamentos, por ello consideramos que cada uno de ellos son los líderes y el buen funcionamiento de la facultad, escuela o departamento, depende en gran medida de ellos, por lo tanto no se puede identificar a un único líder solamente, si no a varios líderes dentro de sus áreas que hacen que la universidad se haya posicionado en una de las principales universidades del mundo.

Otros factores son también los que hay que observar para poder analizar la cultura y la influencia que tiene, estos puntos son los siguientes:

1. Los estatutos.
2. La distribución del espacio, construcciones y diseño de las instalaciones.
3. Enseñanzas e instrucciones impartidas por el líder.
4. Los sistemas para la asignación de premios y estatus.
5. Las historias, las leyendas, anécdotas sobre personas claves de la organización.
6. Las cosas a las que el líder presta atención, miden y controla.
7. Reacción del líder ante las situaciones críticas.
8. El diseño de la estructura organizativa: el diseño de los procesos y métodos de trabajo, los mecanismos de descentralización o centralización, mecanismos de integración...

9. Los sistemas y procedimientos de la organización: sistemas de información, contenido, periodicidad, destinatarios..
10. Los criterios para el reclutamiento, la selección, la promoción, jubilación y el despido.

Estos no vamos a entrar a detallarlos punto por punto, ya que, casi todos, los contemplan los estatutos aprobada por DECRETO 182/2011, de 25 de noviembre, del Consell, por el que se aprueban los Estatutos de la Universitat Politècnica de València. [2011/12123]. DOCV número 6661/29.11.2011 _39225.

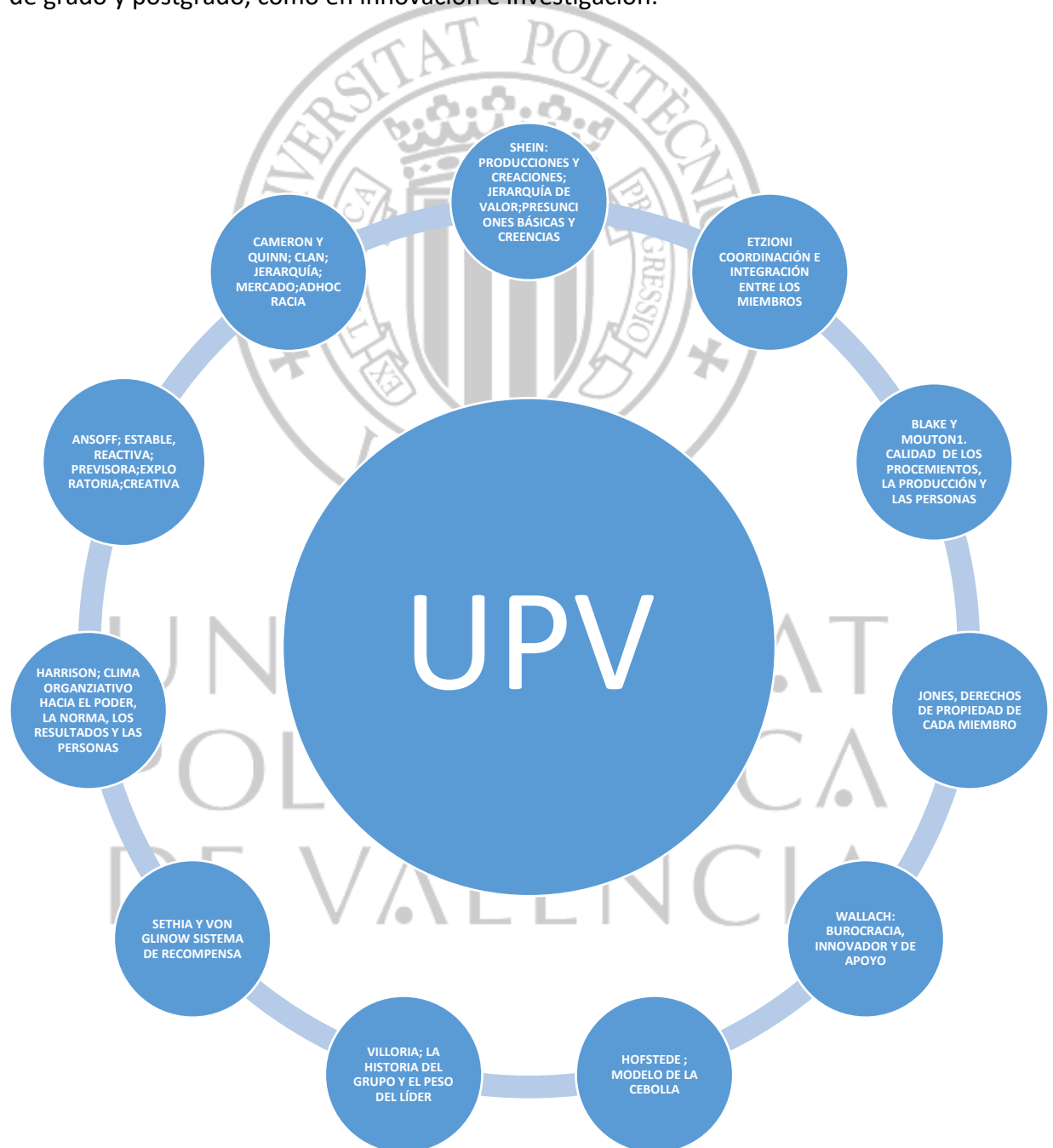
Igualmente, existe también el EEU publicado en el BOLETÍN OFICIAL DEL ESTADO Núm. 318 Viernes 31 de diciembre de 2010 Sec. I. Pág. 109353 por el MINISTERIO DE EDUCACIÓN 20147 Real Decreto 1791/2010, de 30 de diciembre, por el que se aprueba el Estatuto del Estudiante Universitario, el cual es para todas las universidades públicas del territorio español. Aún así, la UPV, tiene sus propias normas para los estudiantes ya sean de Grado o Máster. Estos han sido publicados en el BOUPV Núm. 078/2022 09/05/2022 1 Editor: Secretaria General / UPV · D.L.: V-5092-2006 · ISSN: 1887-2298 · www.upv.es/secgen normativa de régimen académico y evaluación del alumnado en estudios oficiales de grado y máster universitario de la universitat politècnica de valència Aprobada por el Consejo de gobierno de 3 de febrero de 2022 y modificada el 28 de abril de 2022.

En la Upv dispones de planos en todos los puntos y en su página web en la que puedes observar las edificaciones que dispone, tanto las educativas, como las lúdicas y a su vez puedes acceder a la imagen de los mismos. Así mismo, dispone de una amplia hemeroteca desde sus inicios y que se puede acceder a ella fácilmente.

Por todo lo que hemos ido citando a lo largo de este trabajo, podríamos analizar de manera global, que tipo de cultura creemos que predomina en esta institución.

Antes de dar un diagnóstico de la situación, se quiere recordar, que este trabajo ha sido elaborado de manera exclusivamente descriptiva y cualitativa, no ha habido trabajo de campo in situ, ni se han cuantificado datos para su análisis. Una vez se ha hecho referencia a su elaboración, nos atreveríamos a dar un diagnóstico.

Si posicionáramos la UPV en el centro y alrededor del círculo los autores citados que definen las culturas con diferentes características, podríamos observar que la UPV integra elementos de casi todos, haciendo una cultura propia, fuerte y que gracias a ella se ha posicionado en una de las universidades de referencia, tanto en estudios de grado y postgrado, como en innovación e investigación.



ELABORACIÓN PROPIA

CAPÍTULO 4. PROPUESTA DE MEJORA

En el capítulo tres, se ha hecho referencia a los puntos que actualmente se pueden ver, a modo global, en la cultura de la UPV.

Algunos de ellos han sido definidos a propuesta de la propia institución y de sus miembros, reflejada en sus estatutos, pero algunos otros han ido forjándose a lo largo del tiempo, del entorno, de su historia y del gran número de estudiantes que han pasado por sus aulas labrándose un futuro; todo ello, ha creado una particular cultura y un posicionamiento de la universidad, tanto en ámbito nacional como en internacional.

Actualmente, con toda la información recabada y analizando la situación, se puede observar que la trayectoria de su evolución y su posicionamiento como una de las universidades de ámbito tecnológico, da muy poco margen en poder hacer una propuesta de mejora hacia ella, si que se podría resaltar que entre todos los estudios ofertados, se puede observar que algunos de ellos tienen un gran reconocimiento, mientras que otros, pasan completamente desapercibidos, por lo que mi propuesta iría hacia dar visibilidad a algunas facultades y/o escuelas, que al no ser de naturaleza técnica, no se suelen incluir en el conjunto de la institución.

Y por otro lado, sí quisiera hacer hincapié en el estado del personal, principalmente de sus profesores e investigadores, ya que el buen estado de ellos también forma parte de su clima de trabajo, siendo una parte importante para que su cultura siga manteniendo la fortaleza que la caracteriza, que aparentemente se ve que es bueno y así se refleja en los buenos resultados de la organización, pero es un tema que debe mejorar según las últimas noticias publicadas, con el fin de no quebrar ningún punto de ella.

CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES.

A lo largo de este tiempo elaborando este trabajo, he visto la amplitud de este concepto de Cultura, son muchos factores a tener en cuenta, pero lo que sí es cierto es que cada organización tiene formada su propia cultura y dependiendo de ella, de sus factores más representativos, serán las que dictaminen el éxito o el fracaso de dicha organización, siempre hablando de los objetivos marcados.

En el caso de la UPV, según sus resultados y los avances a lo largo de su historia, crecimiento y ubicación, se ha llegado a la conclusión de que tiene una muy buena base, sabe lo que es, lo que puede y hace dónde quiere ir, que para poder conseguirlo no se aleja de sus directrices e intenta que todos sus miembros formen parte de ella.

Quizás, podrá ser tema de estudio, las subculturas que conforman este global y poder analizar cada facultad o escuela con la finalidad de encontrar la unión entre ellas, que hace que formen la UPV.

En este trabajo, se han definido muchos conceptos, detalles y no todos han sido claramente identificativos, es un tema más complejo de lo que se espera.

Anexos

Nota de prensa [28/04/2022]

La UPV, entre las 300 universidades con mayor impacto social y económico del mundo según Times Higher Education (THE) • La cuarta edición del ranking, que clasifica las instituciones de enseñanza superior en función de su compromiso con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) impulsados por la ONU, sitúa a la UPV en el top 100 global en el ODS 4 -calidad de la educación (73ª)-, el ODS 9 -industria, innovación e infraestructuras (75ª)- y el ODS 12 -producción y consumo responsables (94ª)-. • La UPV figura entre las 200 mejores del mundo también en los ODS 2 y 8. • THE ha analizado un total de 1.524 universidades de 110 países. La Universitat Politècnica de València (UPV) es una de las 300 universidades con mayor impacto social y económico del mundo. Así lo atestigua 2022 THE University Impact Rankings, cuarta edición de la clasificación elaborada por Times Higher Education (THE). El ranking clasifica a las instituciones de enseñanza superior basándose en su compromiso con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), iniciativa impulsada por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) en 2015. Top 100 mundial en 3 ODS: calidad educativa, innovación e infraestructuras, y producción y consumo responsables 2022 THE University Impact Rankings sitúa a la institución dirigida por José E. Capilla entre las 100 mejores universidades del mundo en tres de los ODS: el 4, calidad de la educación, en el que la UPV ocupa la 73ª posición global; el 9, industria, innovación e infraestructuras, en el que es 75ª; y el 12, producción y consumo responsables, en el que figura en 94º lugar. Así mismo, el indicador, que en la presente edición ha analizado un total de 1.524 universidades de 110 países, incluye a la UPV en el top 200 mundial en dos ODS más, el 2, hambre cero, y el 8, trabajo decente y crecimiento económico. Nota de prensa UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA Àrea de Comunicació Edifici Nexus (6G) - Camí de Vera, s/n - 46022 València • Tel. 96 387 78 42 • Fax 96 387 78 49 • prensa@upv.es Cabe recordar que los 17 ODS fueron formulados oficialmente el 25 de septiembre de 2015, día en que la ONU aprobó la Agenda 2030 sobre el Desarrollo Sostenible incluyendo en ella 17 objetivos globales para erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad. Cada uno de ellos tiene metas específicas a alcanzar durante estos 15 años. La UPV, reconocida internacionalmente por todos los rankings de primer nivel La clasificación realizada por THE pone una vez más de manifiesto la excelencia de la UPV, reconocida por todos los rankings internacionales de primer nivel. No en vano, en su edición más reciente, el Academic Ranking of World Universities (ARWU, popularmente conocido como el ranking de Shanghái), calificó a la UPV como mejor politécnica de España, además de incluirla, por 17º año consecutivo, entre las 500 mejores universidades del mundo. Así mismo, la última publicación realizada hasta la fecha del QS World University Rankings (junio de 2021), incluyó a la UPV en el top 400 mundial (371ª), señalándola, además, como mejor universidad de la Comunidad Valenciana.

Nota de prensa [29/06/2022]

Valencia, 29 de junio de 2022 La UPV, reconocida como segunda mejor universidad emprendedora de Europa en la gala de los Triple E Awards • El jurado internacional del certamen, organizado por la ACEEU, ha destacado “la capacidad de la UPV para transformar ideas en startups” • A este galardón cabe añadir el primer premio del público, que ha considerado a la UPV como la universidad más emprendedora de Europa La Universitat Politècnica de València (UPV) es la segunda mejor universidad emprendedora de Europa. Así lo reconoció anoche, en la gala de los Triple E Awards organizada en Florencia (Italia), el Consejo de Acreditación de las Universidades Emprendedoras y Comprometidas (Accreditation Council for Entrepreneurial and Engaged Universities, ACEEU). Ante representantes de los 60 finalistas-5 por cada una de las 12 categorías-, el jurado valoró la capacidad de la UPV “para transformar ideas en startups” y le otorgó el segundo premio de la categoría principal del certamen, sólo por detrás de la vencedora, la Universidad de Gales, y por delante del otro finalista español de la categoría, el IESE Business School, que completó el podio ocupando el tercer lugar. Al citado galardón para la UPV cabe añadir, además, el primer premio del público, que consideró a la UPV como la universidad más emprendedora de Europa. Un nuevo aval para la decidida apuesta UPV por el emprendimiento “Estos premios”, afirmó la vicerrectora de Estudiantes y Emprendimiento de la UPV, Esther Gómez, “avalan la apuesta decidida que, desde la UPV, hacemos por el emprendimiento, la formación de líderes y el impulso al talento del estudiantado. Además, nos reafirma en la necesidad de seguir transfiriendo ideas, innovación y nuevas tecnologías a la sociedad a través de la creación de startups y spinoffs”. Junto a la vicerrectora, recogieron el premio María Márquez, directora del Área de Emprendimiento IDEAS UPV, e Israel Griol, técnico superior del ecosistema emprendedor StartUPV, que incuba y acelera startups creadas por el alumnado UPV y los egresados y egresadas de la institución actualmente dirigida por José E. Capilla. Curiosamente, se da la circunstancia de que tanto el Programa IDEAS UPV como el ecosistema StartUPV se encuentran de aniversario, celebrando respectivamente sus 30 y 10 años de vida. Los galardones, así mismo, reconocen también todas las demás iniciativas que la UPV lleva a cabo en el ámbito emprendedor, como concursos, premios, jornadas formativas o la creación y apoyo a grupos de Generación Espontánea, entre otras muchas acciones.

54 Nota de prensa UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA Área de Comunicación Edificio Nexus (6G) - Camino de Vera, s/n - 46022 València • Tel. 96 387 78 42 • Fax 96 387 78 49 • prensa@upv.es Triple E Awards Los Triple E Awards de ACEEU son un reconocimiento mundial al emprendimiento, la innovación y el compromiso social en la educación superior. Su principal objetivo es fomentar el cambio en las universidades y enfatizar su papel en sus comunidades y ecosistemas a través de la transferencia de conocimiento. Fundada en 2016 como parte de la Red de Innovación de la Industria Universitaria (UIIN) en Ámsterdam (Países Bajos), la ACEEU, con sede actual en Münster (Alemania), es una entidad de referencia internacional en el fomento e impulso de iniciativas que conectan la enseñanza universitaria con el mundo empresarial.

Nota de prensa [27/06/2022]

La Universitat Politècnica de València (UPV) es la mejor universidad de la Comunidad Valenciana y se encuentra entre las 10 mejores de toda España. Así lo asegura la última edición del prestigioso QS World University Rankings, que incluye a la UPV entre las 400 mejores universidades de todo el mundo.

A nivel mundial, la clasificación elaborada por la consultora Quacquarelli Symonds está liderada por el Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT) por octavo año consecutivo, justo por delante de las universidades de Cambridge, Standford y Oxford.

Top 3 nacional en ratio de docentes por estudiante

Para llevar a cabo el estudio, Quacquarelli Symonds considera ocho indicadores de las instituciones de educación superior: la reputación académica, la reputación para las empresas, el impacto de la investigación, la ratio de estudiantes por cada docente, la proporción de alumnado y profesorado internacional, las redes de investigación internacional, y los resultados de empleabilidad.

Entre ellos, la UPV destaca en la ratio de docentes por estudiante, donde se encuentra en la posición 260 a nivel global y en el top 3 nacional en este parámetro; además de en redes de investigación internacional, donde figura en el puesto 247 mundial.

Mejor universidad de España para estudiar Agricultura y Ciencias Forestales

Además del QS World University Rankings, que se publica anualmente desde el año 2004, Quacquarelli Symonds elabora también su clasificación anual de universidades por materias. En su última edición, publicada el pasado mes de marzo, QS destacó a la UPV en un total de 19 disciplinas, señalándola como mejor universidad de España y 41ª del mundo para estudiar Agricultura y Ciencias Forestales, y situándola en el top 150 mundial en hasta 7 materias.

En concreto, además de en la citada, la UPV está entre las 150 mejores universidades del mundo para QS en Arquitectura (top 100), Ingeniería y Tecnología, Ingeniería Mecánica, Arte y Diseño, Ingeniería Química e Ingeniería Civil.

Mejor politécnica de España para el ranking de Shanghái

Este resultado se une a los obtenidos por la UPV en los otros dos principales rankings de universidades del mundo: ARWU (popularmente conocido como el ranking de Shanghái) y THE. En su edición más reciente, *Times Higher Education* reconoce a la UPV como una de las 300 universidades con mayor impacto social y económico del mundo, y la incluye en el top 100 en calidad educativa, innovación e infraestructuras, y producción y consumo responsables.

Por su parte, ARWU, considerado el ranking más prestigioso a nivel internacional, destaca a la UPV como mejor politécnica de España y la incluye, por 17º año consecutivo, en su clasificación global de las 500 universidades más importantes del mundo.

Nota de prensa 19/05/2022

Los profesores asociados exigen la aplicación del convenio colectivo y piden verse con Bueno

• Valencia Plaza

19/05/2022 -

VALÈNCIA (EP). Las plataformas del profesorado asociado de la Universitat Jaume I (UJI), Universitat Politècnica de València (UPV) y Universitat de València (UV) han solicitado, de manera conjunta, una entrevista con la recientemente nombrada consellera de Universidades, Josefina Bueno, para pedir que se haga efectivo el Convenio colectivo del personal laboral de y abordar, "de manera definitiva, la situación de precariedad" de esos docentes.

Con esta iniciativa, las tres plataformas "suman fuerzas a fin de que, de una vez por todas, se haga efectivo el convenio colectivo del personal laboral de las universidades públicas valencianas, anunciado a bombo y platillo a cuatro días de las elecciones autonómicas y generales del 2019, pero que nunca se ha aplicado", lamentan las organizaciones en un comunicado.

"Hay que recordar --inciden-- que somos la única comunidad autónoma del Estado que no dispone todavía de un convenio colectivo que regule las relaciones laborales del personal de las universidades públicas valencianas".

De cara al final de la actual legislatura, desde el PDI Asociado esperan que la situación se encare "de manera más seria y, al menos, se pongan las bases para una futura solución del problema de la precariedad a las universidades públicas valencianas haciendo efectivo, de manera inmediata, el convenio colectivo del personal laboral de las universidades públicas valencianas".

Las plataformas apuntan, por otro lado, que la agrupación de PDI Asociado de la UJI, después de años de trabajo, "ha irrumpido con fuerza en las recientes elecciones al claustro de la universidad castellanense, siendo la más votada entre el colectivo del profesorado no permanente".

ANEXO

OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE.

REFLEXIÓN SOBRE LA RELACIÓN DEL TFG CON LOS ODS EN GENERAL Y CON EL /LOS ODS MÁS RELACIONADOS

El tema en el que querido trabajar para mi TFG ha sido sobre “La Cultura como dinamizadora de los organismos públicos”, en el se ha querido plasmar cómo afecta la cultura tanto externa como interna en el funcionamiento de un organismo o empresa, ya que, a su vez, reflejará el éxito de ella o el fracaso en su buen funcionamiento.

Este TFG detalla más sobre valores relacionados con los procesos internamente, qué a su vez, actúan como los motores de la organización, la relación entre las personas que la forman, la evolución en el tiempo, el entorno y otros factores que han sido los influyentes en su crecimiento, reconocimiento y su buen funcionamiento. No obstante, en este trabajo, no se cita ninguna de las ODS de manera directamente, no se trabaja específicamente sobre ninguna, pero sí indirectamente está relacionada con algunas de ellas, como:

“Educación de Calidad”: La Upv está considerada como la mejor universidad de la comunidad valenciana y el prestigioso QS World university, dentro de las 400 mejores universidades del mundo.

“Igualdad de Género”: no está reflejado en ningún punto, pero sí en sus estatutos que son tenidos en cuenta.

“Trabajo decente y crecimiento económico”: Destaca el ratio de docentes por alumnos y desde su creación hasta hoy en día ha crecido en escuelas y facultades, así como en oferta de estudios de grados y postgrados

“Industria, Innovación e Infraestructuras”: la segunda mejor universidad emprendedora de Europa. Así lo reconoció anoche, en la gala de los Triple E Awards organizada en Florencia (Italia).

Estos objetivos quizá se vean reflejados en algún punto del trabajo, por ello, considero que los ODS no sólo deberían tenerse como un propósito o un compromiso específico, sino que se deberían incluir en todas las empresas, bien sean públicas o privadas y conseguir que forman parte de esa cultura empresarial, subcultura e incluso cultura social y convertirlas en un componente básico de actuación.

En referencia a la organización en la que se ha basado el TFG elaborado, en como su cultura propia ha influenciado en su crecimiento y desarrollo, cabe decir, que es una

organización en la cual sí existe una concienciación y una puesta en marcha de implantar y conseguir todos los objetivos fijados, ya que en ella, sí se han implantado todas las ODS que forman parte de la agenda, abriendo un camino hacia la interiorización de estos objetivos entre los miembros y haciendo de ellos parte de su cultura organizativa.

Es de gran importancia que una organización educativa, como es la UPV, que se introduzcan todos estos objetivos en su forma de actuar, ya que tiene todas las herramientas para influir en los objetivos y concienciar tanto a sus alumnos, que en un futuro serán empleados o Emprendedores, vayan adoptando estas medidas y poder aplicarlas con total naturalidad dentro de su entorno laboral o de su vida privada. Al igual que en sus propuestas de innovación e investigación, es más fácil comenzar de cero con una implantación de los ODS y poder ir desarrollándola conjuntamente dentro del proyecto.

En mi reflexión diría, que seguramente todos los TFG están relacionados de una manera bien directa o bien indirectamente en algún punto de estos ODS, ya que en su finalidad, casi todos intentan hacer una mejora sobre el tema elegido.



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

Bibliografía

- Psicothema LA CULTURA EN LAS ORGANIZACIONES PUBLICAS Y PRIVADAS
Andrés RODRIGUEZ FERNÁNDEZ Universidad de Granada
ISSN EDICIÓN EN PAPEL : 0214-9915 1993. Vol. 5, Suplem.1, pp. 237-260 [consulta: MARZO 2020]
- La Cultura organizacional en la administración pública. Una mirada teórica a la eficiencia en la gestión Francisco Gelanzé Sevilla Docente Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas Universidad de Carabobo
ANUARIO. Volumen 37, Año 2014. ISSN 1316-5852 [consulta: MARZO 2020]
- Domínguez Silva I, Rodríguez Domínguez BB, Navarro Domínguez JA. La cultura organizacional para los sistemas organizacionales de salud. Rev méd electrón [Seriada en línea] 2009; 31(6). Disponible en URL: <http://www.psicothema.com/pdf/1141.pdf> [consulta: MARZO 2020]
- IMF Business school, Blogs-Dirección. IMF-Formación. ¿Qué es cultura organizacional? URL: <https://blogs.imf-formacion.com/blog/mba/que-es-cultura-organizacional-ejemplos/> [Última consulta Julio 2021]
- ASOCIACIÓN NAVARRA DE EMPRESAS DE CONSULTORÍA. Cultura Organizacional. Hacia Dónde tienden las Empresas en su Organización. ANEC Mejora de Procesos organizativos [mayo 29, 2017. Última consulta Junio 2021]
- “Cultura organizacional”. En: significados.com.
Disponible: <HTTPS://WWW.SIGNIFICADOS.COM/CULTURA-ORGANIZACIONAL/> [CONSULTADO: 25 DE JULIO DE 2022]
- “CULTURA ORGANIZACIONAL”. EN : MONOGRAFÍAS.COM
<http://www.monografias.com/trabajos29/cultura-organizacional/cultura-organizacional.shtml> por Darwin Ebert Aguilar Chuquizuta [Última consulta Julio 2022]
- “XIV Congreso Internacional de la Academia de Ciencias Administrativas A. C. (ACACIA). Dimensiones de la Cultura Organizacional: Bases para su implementación. Administración Multicultural”
[http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/DIMENSIONES_DE_LA_CULTURA_ORGANIZACIONA L.pdf](http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/DIMENSIONES_DE_LA_CULTURA_ORGANIZACIONA_L.pdf) [ÚLTIMA CONSULTA: 25 DE JULIO DE 2022]
- VILLORIA MENDIETA, MANUEL, AND ELOÍSA DEL. PINO. DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS. [3A ED.], TECNOS, 2009.
ISBN : 9788430944507 [ÚLTIMA CONSULTA: DE JULIO DE 2019]