

Hacia un modelo de cultura organizacional inclusiva para alumnos con discapacidad visual en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM)¹

DEBORAH LESLY FERNÁNDEZ MARION²

Artículo recibido el 18 de mayo de 2021, aprobado para su publicación el 3 de junio del 2021

Resumen

El tema de la cultura organizacional como objeto de esta reflexión, se interesa por considerar sobre la necesidad de un modelo inclusivo para la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM). Institución considerada como una de las más importantes y representativas del Perú. A través de un ejercicio investigativo de enfoque cualitativo con carácter exploratorio-diagnóstico, se hace la pregunta respecto al tipo de cultura organizacional y su relación con las necesidades académicas de los alumnos con discapacidad, especialmente la de tipo visual. A partir del modelo de *Cultura Organizacional para el liderazgo* de Edgar Schein se analiza la posibilidad de abordar prácticas inclusivas cuya pertinencia haría posible la integración plena de los alumnos con discapacidad de la UNMSM a la vida académica. Se concluye que debe reestructurarse la cultura organizacional actual, pues esta es incongruente con un modelo inclusivo que contemple la diversidad sensorial.

Palabras clave: Cultura organizacional; Inclusión; Discapacidad visual; Diversidad; Perú.

-
- 1 Estudio presentado como requisito de obtención de grado de *Magister en Comunicaciones*, Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM).
 - 2 Comunicadora Social, especialista en Comunicación Organizacional, de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM). Maestría en Comunicaciones en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM). Actualmente, docente y miembro del grupo de investigación Altertec (Atención y orientación de las alteridades: poblaciones diversas e incorporación tecnológica), respaldado por el Vicerrectorado de Investigación y Posgrado (VRIP) de la UNMSM, Perú. Correo electrónico: deborah.fernandez@unmsm.edu.pe

Towards an inclusive organizational culture model for students with visual disabilities at the Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Abstract

The subject of organizational culture as the object of this reflection, is interested in considering the need for an inclusive model for the Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM). This institution is considered one of the most important and representative of Peru. Through a qualitative research exercise with an exploratory-diagnostic approach, the question is asked about the type of organizational culture and its relationship with the academic needs of students with disabilities, especially visual impairment. Based on Edgar Schein's model of Organizational Culture for leadership, the possibility of addressing inclusive practices whose relevance would make possible the full integration of students with disabilities at UNMSM to academic life is analyzed. It is concluded that the current organizational culture must be restructured, since it is incongruent with an inclusive model that contemplates sensory diversity.

Keywords: Organizational culture; Inclusion; Visual disability; Diversity; Peru.

1. Introducción

Actualmente, la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM), una de las universidades públicas más representativas de Perú y de América Latina, cuenta con dos procesos de admisión al año en los cuales se ofrece un promedio de 6838³ vacantes para 66 carreras profesionales distribuidas en cinco áreas académicas: Ciencias de la Salud, Ciencias Básicas, Ingenierías, Ciencias Económicas y de la Gestión y, por último, Humanidades y Ciencias Jurídicas y Sociales. Es así que la UNMSM se prepara anualmente para acoger en sus aulas a una población de alumnos diversa y heterogénea que debe ser preparada para ser formada como "... profesionales de alta calidad de manera integral y con pleno sentido de responsabilidad social de acuerdo a las necesidades del país" (Ley N.º 30220, 2014, art. 7). También, de acuerdo con el artículo 98 de la Ley Universitaria N° 30220, promulgada por el Ministerio de Educación (MINEDU), todas las universidades peruanas —incluida la UNMSM— deben reservar el 5% de las vacantes de los procesos de admisión para las personas con discapacidad.

De esta manera, la UNMSM otorga alrededor de 337 vacantes para que las personas con discapacidad se integren a la comunidad académica y sean formadas en igualdad de condicio-

3 Promedio determinado a partir del número de vacantes ofrecidas en los procesos de admisión de los últimos tres años.

nes, de manera que su condición no suponga un impedimento para su desarrollo académico y profesional. Sin embargo, una vez que estos estudiantes se incorporan como parte de la población universitario-estudiantil se enfrentan a múltiples barreras que obstaculizan su proceso formativo y que, potencialmente, determinan que culminen sus estudios mucho tiempo después de lo planeado o abandonen sus estudios universitarios.

En tal sentido, el presente trabajo se centra en los alumnos con discapacidad visual y reflexiona, en primer lugar, acerca del estado actual de la UNMSM acerca de sus propias prácticas educativas inclusivas, si es que las tuviere, de manera que estas les permitan a esta población diversa desde una perspectiva sensorial recibir una formación académica que reconozca la diversidad humana y las adapte a sus prácticas pedagógicas. En segundo lugar, nos proponemos presentar algunas aproximaciones que acerquen a la universidad hacia una cultura organizacional inclusiva que responda a las demandas de esta población mediante la valoración de sus diferencias y sus necesidades individuales.

2. Marco teórico

Para la reflexión de esta investigación, abordaremos los conceptos de *discapacidad, inclusión y cultura organizacional*. De esta manera, a partir del desarrollo sostenido de estos nos permitiremos ahondar en un análisis plausible que involucre las necesidades particulares de las personas con discapacidad visual y permita direccionar la discusión hacia la realidad sanmarquina.

2.1. Discapacidad

El concepto de discapacidad ha evolucionado a través del tiempo conforme la sociedad ha evolucionado. De la misma manera, este concepto se ha visto expuesto a innumerables debates que discuten asuntos engarzados con su definición tales como *igualdad, accesibilidad, inclusión, marginación*, entre otros. Sin embargo, en el presente trabajo asumimos la definición de discapacidad propuesta por la Organización Mundial de la Salud (2011):

Discapacidad es un término general que abarca las deficiencias, las limitaciones de la actividad y las restricciones de la participación. Las deficiencias son problemas que afectan a una estructura o función corporal; las limitaciones de la actividad son dificultades para ejecutar acciones o tareas, y las restricciones de la participación son problemas para participar en situaciones vitales. Por consiguiente, la discapacidad es un fenómeno complejo que refleja una interacción entre las características del organismo humano y las características de la sociedad en la que vive (p. 4).

Esta definición presenta un modelo social que incorpora la relación de la persona con discapacidad con su entorno, tanto físico como social, y, por lo tanto, se aleja de la perspectiva médica e individualista donde se asume la discapacidad como enfermedad sin considerar

las repercusiones de esta en la vida de las personas que la experimentan. Desde esta propuesta, se entiende que la discapacidad es una experiencia personal y singular para aquellos individuos que la padecen, dado que su particularidad parte de la propia manifestación del fenómeno, sus orígenes y sus repercusiones físicas; además de ello, este enfoque también contempla la influencia que la discapacidad podría generar en múltiples contextos (físicos, sociales y culturales a los que se enfrenta) y condiciones tales como la intelectual, la psicológica y la emocional (Egea y Sarabia, 2001, p. 15). Sin embargo, también es posible comprender la discapacidad desde la perspectiva de quien no la padece, puesto que las percepciones y las actitudes sobre ella se encuentran también condicionadas por los antecedentes sociales, culturales e intelectuales de los sujetos observadores.

Asimismo, la definición propuesta por la OMS refuerza la idea de discapacidad como un fenómeno multidimensional y complejo que demarca tres dimensiones en concreto: las deficiencias, las limitaciones de la actividad y las restricciones de la participación. Estas tres dimensiones fueron determinadas desde el 2001 por la Clasificación Internacional del Funcionamiento de la Discapacidad y de la Salud (CIF), una clasificación de referencia aprobada por la Organización Mundial de la Salud (2001) que tiene como finalidad "... brindar un lenguaje unificado y estandarizado, además de un marco conceptual para la descripción de la salud y los estados «relacionados con la salud»" (p.3).

Según la CIF (OMS, 2001), la *capacidad* de un individuo se ampara en la aptitud de este para realizar una tarea o acción; así, de acuerdo con la deficiencia que este padezca, es posible establecer tres grandes tipos de discapacidades: a) la discapacidad física que se corresponde con las deficiencias del tipo motor o visceral y se encuentra asociada con el cuerpo y los órganos en general; b) la discapacidad sensorial que se origina en deficiencias en el aparato visual, auditivo y en las estructuras que se relacionan con el lenguaje y, por último, c) la discapacidad mental que se caracteriza por limitaciones en el funcionamiento intelectual y en la conducta adaptativa.

En tal sentido, en el marco de estas consideraciones respecto de la discapacidad y orientando estos presupuestos al caso universitario peruano, específicamente al sanmarquino, el proceso de admisión de la UNMSM reserva el 5% de la totalidad de las vacantes ofrecidas anualmente a las personas que padezcan cualquiera de las discapacidades referidas en el párrafo anterior (al menos potencialmente). Para el desarrollo de este trabajo, nos enfocaremos específicamente en los alumnos con discapacidad visual de esta casa de estudios y, para estos fines, resulta menester apuntar a su definición.

En el *Informe mundial sobre la visión*, la Organización Mundial de la Salud (2019) define a la discapacidad visual como aquella "... condición ocular que afecta al sistema visual y a una o varias de sus funciones" (p. 10). Además, teniendo en cuenta que la sociedad a nivel mundial se ha cimentado sobre la capacidad de ver, resulta inevitable aseverar que la visión es un aspecto fundamental para la vida de los individuos, ya que es parte indisociable de las relaciones sociales e interpersonales que se encuentran a cargo de señales no verbales como

los gestos y las expresiones y, por lo tanto, la deficiencia o pérdida de la misma tiene graves consecuencias para el individuo a lo largo de su vida.

Por lo tanto, la discapacidad visual refiere a todas aquellas deficiencias, limitaciones y restricciones a las que una persona con una condición ocular específica se enfrenta al relacionarse con su entorno físico, social o actitudinal (Organización Mundial de la salud, 2019, p. 2)

La discapacidad visual dista de ser un fenómeno simple, pues son múltiples los tipos de discapacidad visual; por ello es necesario que este concepto se vincule con el de inclusión, pues es de esta manera que se desarrollarán acciones que contemplen las necesidades de las personas que conforman estas poblaciones: educativas, sociales, afectivas, etcétera. Por tal razón, el concepto de inclusión se desarrollará en el siguiente subcapítulo.

2.2. Inclusión

La inclusión se caracteriza por ser aquella interacción que se sustenta en el respeto hacia las diferencias individuales y de las condiciones de participación desde la mirada igualitaria y de la justicia en la presentación de oportunidades sociales. Esto sin contemplar la raza, el sexo, la edad, la cultura, la educación o *la condición* de los individuos (Soto, 2003, p. 6). En tal sentido, la inclusión no es un asunto que tenga relevancia solo en ciertas aristas de la vida de las personas, sino que se relaciona con los individuos de manera integral y, por esta razón, se corresponde con una problemática que debe ser abordada prioritariamente por las políticas de los países donde prevalece el respeto a los derechos humanos.

De acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) (2008), la inclusión implica acoger a la diversidad, en beneficio de todos los individuos y no solo de aquellos que puedan ser excluidos; sin embargo, por esta misma razón, la inclusión no debe responder únicamente a la diversidad, más bien busca la mejorar la calidad de vida para todas las personas (p. 9).

De la misma forma, Duk y Murillo (2016) refieren cuatro sentidos que resultan ser recurrentes en la definición de inclusión en la revisión de la literatura sobre el tema:

- La inclusión vincula a todas las personas y no solo a aquellas que, a lo largo de la historia, se han considerado *diferentes, especiales o vulnerables*.
- La inclusión pretende reconocer y remover las barreras de diversa naturaleza que limitan las oportunidades de acceso a las personas, maximizando la presencia y la participación de éstas en la sociedad.
- La inclusión destaca la transformación de los mecanismos excluyentes y discriminatorios hacia el reconocimiento y la valoración de las individualidades que toman asidero en las culturas, características, identidades y capacidades de las personas.
- La inclusión es un proceso permanente e inagotable que supone la búsqueda constante del perfeccionamiento y la innovación para garantizar una respuesta positiva frente

a la diversidad dentro de la sociedad; por lo tanto, conlleva un proceso continuo de aprendizaje y desarrollo.

Podemos concluir, por consiguiente, que la inclusión se vincula intrínsecamente con la justicia social y la educación inclusiva, debido a que estos tres son los fundamentos de una sociedad inclusiva con una fuerte democracia que defiende y garantiza la participación de todos los individuos en todos los aspectos de la vida: económico, social, cultural, político, entre otros.

2.3. Cultura organizacional

En la actualidad, los especialistas en el funcionamiento de las organizaciones han propuesto un gran abanico de definiciones en torno a la *cultura organizacional*; sin embargo, hasta la fecha no ha habido una definición en común que haya sido aceptada por todos los autores. Así, cuando se hace referencia a la *cultura*, este concepto se vincula con un elemento que evoluciona tanto como las propias sociedades cuyo carácter intangible resulta difícil (sino imposible) de definir, estudiar o modificar con precisión.

De acuerdo con Garmendia (1995), el concepto de una cultura organizacional adquirió mayor relevancia desde las décadas de 1970 y 1980 (citado en Sánchez, Trillo, Mora, y Ayuso, 2006) y nace a partir de la premisa de que tanto las organizaciones como las empresas pueden ser analizadas como sistemas que combinan elementos económicos y no económicos; es decir, la cultura organizacional parte de la vinculación del concepto de *cultura* y *organización* (Smircich, 1983, citado en Garmendia, 1995). Ante esta relación inicial, es posible afirmar lo siguiente: "... las organizaciones *son* cultura y no solo *tienen* cultura. La tesis de que las organizaciones *son* cultura maneja la cultura como *metáfora* de la organización que promueve una visión de las organizaciones como formas expresivas, manifestaciones de la conciencia humana" (Garmendia, 1995, p. 90).

Por lo anterior, a nivel organizacional: "la cultura debe ser entendida como aquel conjunto de experiencias importantes y significativas tanto internas y externas que los individuos en una empresa han experimentado e implementado estrategias para adaptarse a la organización" (Pedraza, Obispo, Vásquez y Gómez, 2015, p. 18). Así, a pesar del debate que el concepto de *cultura organizacional* ha propiciado a lo largo de las últimas décadas, Gómez y Rodríguez (2013) señalan que existe un consenso en torno de cinco aspectos medulares del concepto.

En principio, la cultura organizacional representa un conjunto único de características que distinguen a una organización de otra y son estas características las que, a través de un sistema de valores y normas, establecen el modo en cómo las personas deben comportarse dentro de ella mediante un proceso de socialización-aprendizaje que se transmite de miembro a miembro y de generación en generación, reforzando algunos comportamientos y castigando otros.

En segundo lugar, la cultura organizacional brinda un sentido de pertenencia a todas las personas que la conforman, ya que las organizaciones desarrollan características particulares, relativamente estables a lo largo del tiempo, que se corresponden con la personalidad de sus

integrantes en el plano individual. Así, encontramos que un tercer consenso sobre la cultura organizacional que indica que, una vez que ésta se ha establecido en una organización, se fija y se perpetúa: lo cual puede ser una ventaja al enfrentarse a un entorno competitivo y pero puede convertirse en un obstáculo frente a los cambios.

En última instancia, los dos últimos consensos que señalan Gómez y Rodríguez (2013) sobre la cultura organizacional refieren a que esta se refleja en cada uno de los procesos de la organización: cómo se relacionan las funciones y las tareas, los sistemas de recompensas y castigos, los valores y las normas compartidos, la distribución y la estructura de poder, entre otros procesos posibles. Por último, los parámetros que miden la cultura organizacional permiten formar una imagen de lo que es *la vida organizacional*.

A partir de esta última idea, se origina un amplio espectro de contribuciones por parte de diversos autores sobre el tema, ya que ese *modo* de vida organizacional se traduce en diversos modelos que procuran explicar sus fenómenos, identificar patrones de comportamientos, entre otros. En este marco, destaca Edgar H. Schein cuya propuesta de la cultura organizacional, elaborada desde una perspectiva funcionalista, ha sido una de las más relevantes en este campo de investigación.

Edgar H. Schein (1988) sostiene un presupuesto fundamental: toda interacción o experiencia grupal ocasiona la formación de la cultura. Por lo tanto, esta es definible de la siguiente manera:

... el proceso de formación cultural es, en un sentido, idéntico al proceso de formación grupal, en cuanto que la misma esencia de la «colectividad» o la identidad del grupo —los esquemas comunes de pensamiento, creencias, sentimientos, y valores que resultan de las experiencias compartidas y del aprendizaje común—, es lo que, en última instancia, denominaremos ‘cultura’ de ese grupo. Sin un grupo, no puede existir cultura, y sin la existencia de un cierto grado de cultura, en realidad, todo lo que podemos hablar es de un agregado de personas, y no de un grupo (p. 65).

De acuerdo con la cita anterior, es posible proponer que la cultura organizacional aborda todas las áreas de la vida en grupo; por esta razón, para Schein (1988), la cultura organizacional se corresponde con:

... 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 consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas (pp. 25-26)

A partir de lo anterior, se reconoce que el concepto de *presunciones básicas* introducido por Schein en 1988 permite explicar la esencia de la cultura en las organizaciones que ocupan el nivel más profundo —y más intangible— de la cultura organizacional. Esas presunciones

representan a aquellas “respuestas que ha aprendido el grupo ante sus problemas de subsistencia en su medio externo y ante sus problemas de integración interna” (Schein, 1988, p. 24).

De esta manera, Schein propone tres niveles en la cultura organizacional: el primer nivel, que se corresponde con un nivel material denominado *producciones*; en segundo lugar, el nivel de los *valores*; y, por último, el nivel fundante y más arraigado, el de las *presunciones subyacentes básicas*. Este modelo posee una estructura *iceberg* con elementos intrínsecamente relacionados (Arranz, 1997) o como un árbol con raíces profundas invisibles y con ramas como elementos visibles (Garmendia, 1995).

El nivel 1: Producciones [...] está dado por su entorno físico y social. En este nivel cabe observar el espacio físico, la capacidad tecnológica del grupo, su lenguaje escrito y hablado y la conducta expresa de sus miembros.

El nivel 2: Valores [...] que reflejan en última instancia la manera en que deben relacionarse los individuos, ejercer el poder y pueden ser validados si se comprueba que reducen la incertidumbre y la ansiedad.

El nivel 3: Presunciones subyacentes básicas, [...] que permiten la solución a un problema cuando esta se ha dado repetidamente y queda a la larga asentada (Schein, 1988, pp. 30-32).

Esta perspectiva de cultura organizacional permite identificar a la organización como un sistema social que puede enfrentarse a procesos de adaptación. De acuerdo con Aguirre (2002), es posible diferenciar estos tres niveles en los siguientes términos: el primer nivel como el nivel exterior, donde identificamos todos los productos de la organización; en segundo lugar, el nivel organizador, donde tienen lugar los valores; por último, el nivel fundante donde detectamos las creencias y los supuestos subyacentes básicos.

Así, para Edgar Schein (1988), el nivel fundante se distingue de los dos primeros niveles (de *producciones* y de *valores*) en la medida en que estos son mero reflejo de la cultura organizacional misma; es decir, representan un nivel superficial de esta pero no su esencia (citado en Peiró, 1990).

3. Metodología

La presente investigación corresponde a un estudio de enfoque cualitativo, pues su orientación principal busca comprender el fenómeno social de la discapacidad a través de la exploración del caso concreto de la cultura organizacional de la UNMSM. De esta manera, es posible realizar un análisis sostenido del contexto universitario de esta casa de estudios y, también, de la relación que este mantiene con los alumnos con discapacidad —especialmente, la de tipo visual— a partir de sus expresiones y sus representaciones.

De esta manera, con el objetivo de analizar el modelo de cultura organizacional de la UNMSM, nuestra investigación se asienta en el nivel exploratorio, pues representa uno de los

primeros acercamientos a la *cultura organizacional inclusiva universitaria* en cuanto forma de representación e identificación del reconocimiento de la discapacidad y de las prácticas inclusivas.

Este modelo de investigación se interesa por la ocurrencia de situaciones anómalas que afectan las dinámicas cotidianas de un problemática; es decir, identifica los factores asociados a la emergencia de un conflicto o de una vulnerabilidad social y humana específica. Es un tipo de investigación que articula conocimiento para la intervención donde se implican actores, escenarios y contextos. Para el caso, nos apoyamos, tanto, en la técnica de observación convivencial o registros de la experiencia cotidiana *in situ* (vivencia directa de los investigadores) y el análisis documental para arribar a la posibilidad de incluir prácticas académicas que potencien las capacidades académicas y afectivas de los estudiantes con discapacidad visual.

4. Análisis y discusión

Anualmente, la UNMSM elabora un *Compendio Estadístico*, una publicación anual de carácter cuantitativo que brinda información sobre la comunidad universitaria en su totalidad, que involucra a estudiantes, docentes y al personal administrativo. Estos Compendios Estadísticos evidencian la situación de la universidad del año anterior a su publicación; es decir, el *Compendio Estadístico UNMSM* del 2019 posee información del año 2018 y el *Compendio Estadístico UNMSM* del 2020 brindará información sobre el 2019.

La cuestión medular sobre los Compendios Estadísticos de la UNMSM empieza por el hecho que, anualmente, a través del proceso de admisión, ingresa un promedio de 5770 alumnos (ver Tabla 1) cuya naturaleza y necesidades resulta heterogénea; por lo que, si la UNMSM cuenta con la información estadística desactualizada no puede atenderlos adecuadamente. Tal como se discutió con respecto a la *inclusión* (§ 2.2), esta implica la búsqueda del beneficio de todos los individuos. Por lo tanto, la reflexión inicial sobre las prácticas de esta universidad reside en si esta podría considerarse una institución de educación superior inclusiva.

Tabla 1
Promedio de ingresantes a la UNMSM en los años 2017, 2018 y 2019

Año 2017	Año 2018	Año 2019	Promedio anual
5471	6078	5763	5770

Fuente: La información se ha tomado de los Compendios Estadísticos (Universidad Nacional Mayor de San Marcos, 2018, 2019 y 2020).

Además de la desactualización en las estadísticas anuales de la universidad, existen carencias aún más evidentes en los Compendios Estadísticos cuando se trata de los estudiantes con discapacidad que ingresan a la UNMSM. En primer lugar, no existe un apartado especial en este compendio que aborde a la población con discapacidad presente en la universidad —que puede estar incluida por alumnos, docentes o personal administrativo; asimismo, no existen registros sobre estadísticas sobre la tasa de deserción de esta población, el promedio

de años que tardan en egresar, etcétera. Así, de acuerdo con la información de los Compendios Estadísticos de los tres últimos años, un total de 21 alumnos con discapacidad han ingresado a la universidad (ver Tabla 2) —que no precisa el tipo de discapacidad de los ingresantes; sin embargo, hacia finales del año académico 2019, las estadísticas señalan que hay un total de 2303 alumnos de pregrado con discapacidad (ver Tabla 3).

Tabla 2
Número de vacantes, postulantes e ingresantes con
discapacidad visual en los años 2017, 2018 y 2019

	Año 2017	Año 2018	Año 2019
Vacantes	230	347	349
Postulantes	23	57	48
Ingresantes	2	11	8

Fuente: La información se ha tomado de los Compendios Estadísticos (Universidad Nacional Mayor de San Marcos, 2018, 2019 y 2020).

Tabla 3
Estudiantes de Pregrado por tipo de discapacidad y sexo, 2019

	Total	Auditiva		Motora		Visual		NE	
		Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer
Total	2303	84	34	122	51	1154	716	52	90

Fuente: La información se ha tomado del Compendio Estadístico UNMSM 2020.

A partir de esta información, no es difícil identificar el desfase en las estadísticas: un grupo reducido de ingresantes con discapacidad en los últimos tres años frente un número mucho más alto de alumnos con discapacidad con sus estudios en curso. De esta manera, encontramos dos posibilidades: a) las estadísticas son erróneas, o b) la UNMSM tiene una población estudiantil con discapacidad a la que le está costando culminar sus estudios en el tiempo inicial estimado o, simplemente, se encuentra desertando de sus estudios superiores. En ambos casos, estaría lejos de evidenciar una política inclusiva por parte de las autoridades de la universidad.

Teniendo en cuenta el concepto de inclusión, nos queda claro que reservar un porcentaje de vacantes para los alumnos con discapacidad no es suficiente para considerar que se poseen *políticas inclusivas* y, con ello, tampoco se garantizan prácticas educativas inclusivas. De acuerdo con Katarina Tomasevsky (2002), la educación inclusiva, en cualquier institución educativa, requiere la adaptación de las prácticas hacia la diversidad de sus estudiantes, los cuales poseen características individuales como resultado de sus experiencias sociales y culturales, capacidades, motivaciones e intereses (citado en Blanco, 2006).

Desde esta perspectiva, para considerar a la UNMSM como una institución educativa que garantiza la inclusión se requiere un proceso de cambio que incline sus prácticas hacia las necesidades que la heterogeneidad de su población estudiantil requieren para garantizar la

participación activa y el aprendizaje de los mismos. Por esta razón, nuestro trabajo procura acercarse hacia un *modelo de cultura organizacional* que aproximen las políticas educativas de la UNMSM a que garantice la inclusión de sus alumnos, sobre todo, los alumnos con discapacidad visual que, como es posible observar en la Tabla 3, es una población que representa aproximadamente al 81% del total de los alumnos con discapacidad.

A pesar de que la *cultura organizacional* resulta difícil de describir, por su carácter intangible, toda organización refleja sus creencias y suposiciones básicas a través de sus valores y productos (Schein, 1988, citado en Peiró, 1990). En el caso de las instituciones educativas, sus miembros desarrollan suposiciones y creencias que nacen a partir de conocimientos y reglas y, de manera instintiva e intangible, engloban la visión que tienen de su institución y, por supuesto, del planteamiento que esta pueda tener frente a la inclusión. En el caso de la UNMSM, el concepto de inclusión, sobre todo frente a los alumnos con discapacidad, presenta una propuesta organizacional indiferente —e, incluso, negligente— que se evidencia de múltiples formas:

- Reservar el 5% de las vacantes para los alumnos con discapacidad pero no desarrollar un examen de admisión con características inclusivas.
- Admitir a los alumnos con discapacidad pero no presentarles los diferentes servicios que la universidad promueve para su uso específico.
- Crear una sala con servicios de biblioteca idóneos para los alumnos con discapacidad visual pero no informar a la comunidad universitaria de su existencia.
- Tener una página web que carece de accesibilidad para los alumnos con discapacidad sensorial.

Por lo tanto, no resulta extraño que la comunidad universitaria —sobre todo, el personal permanente tal como el docente y el administrativo— desarrolle una cultura de indiferencia frente a la inclusión de los alumnos con discapacidad.

De acuerdo con la CIF (2001), las barreras que una persona con discapacidad experimenta superan el plano de lo físico; de tal manera que son “factores en el entorno de una persona que, cuando están ausentes o presentes, limitan el funcionamiento y crean discapacidad” (Organización Mundial de la salud, 2001, p. 209). Estas barreras, además de ser ocasionadas por entornos físicos no accesibles, también representan aquellas actitudes que resultan negativas frente a la discapacidad y a aquellos sistemas y políticas que no existen o perjudican la participación de todas las personas con discapacidad.

En ese sentido, para acercarnos hacia un *modelo de cultura organizacional inclusiva* en la UNMSM seguiremos la propuesta de Edgar H. Schein en torno a una *cultura organizacional de liderazgo*, abordando los tres niveles de su teoría. Iniciaremos por el nivel fundante, que es el de suposiciones subyacentes básicas, seguido del nivel de valores y comunicación y, por último, el nivel de producciones. Este modelo garantiza un cambio para *desenraizar* aquellas prácticas que perjudiquen o no contemplen a los alumnos con discapacidad de la UNMSM.

El nivel más profundo —y difícil de modificar— de la cultura organizacional, es el nivel de suposiciones subyacentes básicas. De acuerdo con Schein (1988) estas se corresponden a la naturaleza humana en sí misma, tanto individual como grupal, que tendrá objeto en sus relaciones, sus actividades, su entorno, su realidad, su género, etcétera. Por lo tanto, esta naturaleza humana dentro de la universidad es clave para el cambio hacia la inclusión, ya que puede ser un factor de impulso pero también un obstáculo.

De manera idónea, se espera que la práctica de la *cultura inclusiva* en la UNMSM sea apoyada por las autoridades de la universidad, iniciando por quienes conforman el Rectorado. Asimismo, es necesario pasar de una estructura jerárquica vertical a una estructura horizontal, donde la responsabilidad de las prácticas inclusivas sea compartida por las demás autoridades (decanos, encargados, coordinadores, jefes, trabajadores administrativos en general). Esto se debe a que, cuando una organización se enfrenta a cambios, la reacción suele ser adversa y el control desde una única arista suele perder vigor e importancia o puede resultar ser poco acatado (Ainscow, 2012); mientras que, si se involucra el compromiso de las demás autoridades —y, posteriormente estas autoridades, convocaran a otras autoridades, tales como la plana docente— se forma un centro dinamizador del cambio capaz de desarrollar prácticas adecuadas que fomenten la inclusión que, finalmente, serán aceptadas por la comunidad (Ruiz, 2013).

Sin embargo, la división de responsabilidades no implica un cambio inmediato, la evolución y el avance de la implementación de las prácticas educativas inclusivas en la UNMSM debe contar con el apoyo y el compromiso de un grupo diverso de personas que, desde sus propias realidades, experiencias, motivaciones y limitaciones, se comprometan y garanticen la aceptación de la diversidad predominantes en la UNMSM. Cabe resaltar, que las *prácticas inclusivas* van más allá de la tolerancia y el reconocimiento, estas cobran sentido desde el entendimiento de la diversidad del otro (Wyatt-Smith y Dooley, 1997, citado en Gutiérrez, Martín y Jenaro, 2018)

Paralelamente, mientras los supuestos básicos se modifican, existe una reestructura en el segundo nivel de la cultura organizacional que compromete a los valores de la universidad. De acuerdo con Hamburger (2018), los valores en una organización establecen las directrices para el compromiso diario (citado en Gutiérrez, Martín y Jenaro, 2018); por lo tanto, son las que van a representar las formas ideales del comportamiento y le otorgarán sentido a todas las relaciones dentro de la UNMSM.

El segundo nivel representa un nivel apreciativo y valorativo en el cual los valores dentro de la organización —al igual que las normas— son un medidor tanto de las propias acciones como las de los demás agentes involucrados, ya que también refleja las expectativas, las actitudes, las predisposiciones, las prioridades y las ideologías de los involucrados. Asimismo, justifican, exteriorizan e interpretan las políticas y prácticas propuestas desde el nivel fundante de la cultura organizacional; por ello, bien encaminados, propiciarían el camino hacia la inclusión (Ainscow, 2012). Así, al proponer estructuras, procedimientos y actividades inclusivas dentro de la universidad, se deben priorizar concepciones como el de la igualdad —que requiere el

compromiso por parte de todos los miembros involucrados—, la participación que implica un pacto implícito de la colaboración con los demás y, sobre todo, crear el sentido de comunidad para que se establezcan relaciones de apoyo y que acarreen un compromiso por parte de los integrantes de la comunidad universitaria para con los otros.

En nuestra propuesta de *cultura organizacional inclusiva* para la UNMSM, los niveles más profundos de la cultura organizacional priorizan la inclusión en términos genéricos, ya que, tal y como su definición señala, la inclusión se basa en el beneficio de todos y no únicamente del individuo que se podría considerar excluido (Unesco, 2008). Sin embargo, en un nivel observable y que, de acuerdo con Schein (1988), se corresponde con los productos o producciones de la cultura organizacional representados por la comunicación, los rituales, las prácticas, los patrones de conducta, costumbres, espacios físicos, mobiliario, entre otros, proponemos pautas y orientaciones para que los integrantes de la UNMSM manejen situaciones frente a estudiantes con discapacidad visual.

De acuerdo con la *Guía de detección y trato de la discapacidad* (2015), resultado del proyecto ACACIA,⁴ existen múltiples orientaciones que, desde la perspectiva del personal administrativo o del docente, para los alumnos con discapacidad visual:

... son fundamentales para que puedan acceder a la información, participar plenamente del proceso educativo, lograr los aprendizajes esperados en sus áreas de estudio, demostrar sus aprendizajes en condiciones de equidad, y participar en todas las actividades estudiantiles, tanto académicas como extra académicas (Gutiérrez-Restrepo, 2015, p. 30).

De esta manera, una *cultura organizacional inclusiva* garantizaría que existan productos culturales, cuya práctica por parte de los miembros de la UNMSM, beneficie a los alumnos con discapacidad visual de la universidad. Por ejemplo, algunas prácticas los recomendados por los representantes del proyecto ACACIA son:

- Mantener una comunicación abierta y clara con el alumno con discapacidad visual, esto permitirá al docente considerar las necesidades que posee el alumno para su aprendizaje. Tales pueden ser: requerir elementos de apoyo o guías, utilizar grabadoras de voz o emplear computadoras especializadas para tomar apuntes.

4 ACACIA fue un proyecto de apoyo y desarrollo educativo y profesional para mejorar el nivel académico y reducir la deserción universitaria, cofinanciado por el Programa *Capacity Building Erasmus* de la Unión Europea. En América Latina se instalaron cinco centros pilotos: uno en Chile, uno en Colombia, uno en Nicaragua y dos en Perú. Uno de ellos liderado por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM) donde se instaló un organismo institucional llamado Centro de Apoyo y Desarrollo Educativo y Profesional (CADEP) para brindar formación, asesoría, acompañamiento y orientación en situaciones que limitan el acceso al aprendizaje. Entre las metas de los CADEP Acacia figuran el fomento profesional de todos los miembros de la comunidad educativa, la disminución de la deserción estudiantil, la modernización de sus estructuras organizativas, el respeto por el otro y sus diferencias, así como la adopción de prácticas inclusivas.

- Cuidar las condiciones de ruido ambiental del aula de clases, teniendo presente que el alumno accederá a gran parte de la información por la vía auditiva. De esta manera, se evitarían pérdidas de información
- Invitar al estudiante con discapacidad visual a realizar un reconocimiento previo del aula de clases y evitar realizar cambios para evitar accidentes.
- Utilizar materiales accesibles y si, en caso, los materiales no lo fuesen, hacer una breve descripción de los mismos para integrar al alumno con discapacidad visual.
- Verbalizar todo lo que se desea expresar durante las clases.
- No temer a expresarse con soltura, el alterar el uso natural de las expresiones o del ser, puede reforzar estereotipos.

5. Conclusiones

La Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM) es una universidad representativa del Perú, de acuerdo a las disposiciones de la Ley Universitaria N° 30220, reserva el 5% de la totalidad de las vacantes para las personas con discapacidad. Sin embargo, la universidad cuenta con políticas que distan de ser inclusivas y que ameritan un replanteamiento desde la perspectiva organizacional, específicamente desde la cultura organizacional interna.

Un cambio en el paradigma organizacional de la UNMSM, desde la perspectiva de la cultura organizacional, tiene un mejor asidero a partir del *Modelo de la Cultura Organizacional* propuesto por Edgar H. Schein (1988), cuya teoría señala tres niveles: un nivel fundante, un nivel valorativo y un nivel exterior que refleja las bases invisibles de la cultura organizacional.

Para realizar cambios en la cultura organizacional según los niveles propuestos por Schein (1988), es necesario abordar, en primer lugar, el nivel fundante que se corresponde con los supuestos subyacentes básicos propios de la naturaleza humana y de las relaciones que se forman a partir de la misma, dentro la organización. Estas modificaciones deben nacer de una iniciativa por parte de las autoridades de la universidad para que, de tal manera que se forme una comunidad que impulse el cambio. A la par de las nuevas políticas y de las modificaciones en el nivel más profundo, se generan cambios en el nivel valorativo, a partir de las normas y valores, que representarán una medición de las acciones tanto de los propios individuos como el de los otros miembros de la organización.

Es necesario aclarar que, una *cultura organizacional inclusiva* dentro de la UNMSM parte por aceptar la heterogeneidad de la comunidad universitaria, especialmente, de la población con discapacidad. Si bien, el concepto de inclusión implica la búsqueda del bienestar de toda la comunidad, no se deben perder de vista las necesidades individuales que esta población requiere. Por tal motivo, los cambios que se reflejen en el tercer nivel de la cultura organizacional, son aquellos que tengan un anclaje en una modificación más estable y permanente de los dos primeros niveles.

Dentro de las prácticas que la cultura organizacional de la UNMSM debe evidenciar y exteriorizar para la inclusión de los alumnos con discapacidad visual, se encuentra principalmente mantener un diálogo abierto con los estudiantes con discapacidad visual, de esta manera, tanto el personal administrativo como el docente, puede lograr un reconocimiento pleno de sus necesidades. De esta manera los alumnos con discapacidad visual podrían verse en una cultura organizacional inclusiva que resulte pertinente y acorde con sus necesidades académicas, sensoriales y afectivas.

5. Referencias

- Aguirre, S. (2002). La cultura de la empresa. En: *Revista Mal-estar E Subjetividade*, 2(2), 86-122.
- Ainscow, M. (2012). Making schools more inclusive: lesson from international research. En: *Revista de Educación Inclusiva*, 5(1), 39-49.
- Arranz, J. (1997). *Gestión de la identidad empresarial*. Barcelona: Gestión 2000.
- Blanco, R. (2006). La equidad y la inclusión social: Uno de los desafíos de la educación y la escuela hoy. *REICE*. En: *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(3), 1-15.
- Duk, C. y Murillo, J. (2016). La inclusión como dilema. En: *Revista latinoamericana de educación inclusiva*, 10(1), 11-14.
- Egea, C. y Sarabia, A. (2001). Clasificaciones de la OMS sobre discapacidad. En: *Boletín del Real Patronato sobre Discapacidad*, 50, 15-30.
- Garmendia, J. (1995) Modelos organizativos. Tres casos empíricos de empresas. En: *REIS: Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 69, 89-104.
- Gómez, C. y Rodríguez, J. (2001) Teorías de la cultura organizacional. En: *Revista Contabilidad y Auditoría*, 115, 111-140.
- Gutiérrez-Restrepo, E. (Ed.) (2015). *Guía de detección y trato de la discapacidad. Proyecto Acacia*. [Online]. Disponible en: <https://acacia.red/wp-content/uploads/2018/04/Discapacidad.pdf>
- Gutiérrez, M., Martín, M. y Jenaro, C. (2018). La cultura, pieza clave para avanzar en la inclusión en los centros educativos. En: *Revista Nacional e Internacional de Educación Inclusiva*, 11(2), 13-26.
- Ley 30220 de 2014. Ley Universitaria que tiene por objeto normar la creación, funcionamiento, supervisión y cierre de las universidades. 3 de julio de 2014. En: *Diario El Peruano. D. O. 527213*. [Online]. Disponible en <https://diariooficial.elperuano.pe/pdf/0021/ley-universitaria-30220.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (25-28 de noviembre de 2008). *La educación inclusiva: el camino hacia el futuro* [Presentación en papel]. Conferencia Internacional de Educación, Ginebra, Suiza. Disponible en: http://www.ibe.unesco.org/fileadmin/user_upload/Policy_Dialogue/48th_ICE/General_Presentation-48CIE-4_Spanish_.pdf
- Organización Mundial de la Salud. (2001). *Clasificación Internacional del Funcionamiento, de la discapacidad y de la salud CIF*. Ginebra: OMS. Disponible en: https://aspace.org/assets/uploads/publicaciones/e74e4-cif_2001.pdf
- Organización Mundial de la Salud. (2011). *Informe mundial sobre la discapacidad*. Ginebra: OMS. Disponible en: www.who.int/iris/bitstream/10665/75356/1/9789240688230_spa.pdf?ua=1
- Organización Mundial de la Salud. (2019). *Informe mundial sobre la visión*. Ginebra: OMS. Disponible en: <https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/328717/9789241516570-eng.pdf>
- Pedraza, L., Obispo, S., Vásquez, G., y Gómez, G. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: estudio fenomenológico. En: *Revista Clío América*, 9 (17), 17-25.
- Peiró, J. (1990). *Organizaciones: nuevas perspectivas psicosociológicas*. Barcelona: PPU.

- Ruiz, M. (2013). Liderazgo y responsabilidad educativa: el necesario liderazgo de directores y profesores en la educación. En: *Revista Fuentes*, 14, 85-104.
- Sánchez, S., Trillo, A., Mora, C., y Ayuso, M. (2006) La cultura organizacional como núcleo central en la medición del capital intelectual. En: *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 22(2), 179-202.
- Schein, E. (1988). *Cultura organizacional y liderazgo*. San Francisco: Jorsey-Bass.
- Soto, R. (2003). La inclusión educativa: Una tarea que le compete a toda una sociedad. En: *Revista Electrónica Actualidades Investigativas en Educación*, 3(1),0.
- Universidad Nacional Mayor de San Marcos (2018). *Compendio Estadístico 2018*. Lima: UNMSM.
Disponible en: <https://ogpl.unmsm.edu.pe/resources/Publicaciones/Compendios/Compendio2018/>
- Universidad Nacional Mayor de San Marcos (2019). *Compendio Estadístico 2019*. Lima: UNMSM. Disponible en: <https://ogpl.unmsm.edu.pe/resources/Publicaciones/Compendios/Compendio2019/index.html>
- Universidad Nacional Mayor de San Marcos (2020). *Compendio Estadístico 2020*. Lima: UNMSM.
Disponible en: <https://ogpl.unmsm.edu.pe/CompendioEstadistico2020>