



Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

**La influencia de la cultura y el clima organizacional en el comportamiento
del personal académico en una entidad de enseñanza de lenguas**

T e s i s

Que para optar por el grado de:

Doctora en Ciencias de la Administración

Presenta:

Zoila Reyna García

Comité Tutor:

Tutora principal: **Dra. Angélica Riveros Rosas**
Facultad de Contaduría y Administración

Dr. Juan José Sánchez Sosa
Facultad de Psicología

Dra. María Elena Camarena Adame
Facultad de Contaduría y Administración

Dr. Moisés Jaime Bailón Corres
Centro Nacional de Derechos Humanos de la CNDH

Dr. Jon Barrutia Güenaga
Facultad de Ciencias Económicas y
Empresariales UPV/EHU

Ciudad de México, febrero de 2019



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas

Tesis Digitales

Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©

PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Dedicada a:

Kino:

Aun cuando no pudiste ver la culminación de este trabajo quiero que sepas que el tiempo invertido en este estudio no fue defraudado. Gracias por tus palabras de cariño y aliento, así como tu confianza y comprensión que hicieron posible concluir esta meta. Es difícil expresar con palabras cuanto te extraño, sólo puedo decir que seguirás presente en mi mente y en mi corazón por siempre.

Te amo.

“El conocimiento no sólo es una puerta a lo desconocido, también, es la compañía a la soledad, donde se despiertan los sentidos que provocan la inquietud a descubrir lo inexistente”.

Lai

Agradecimientos

Doy infinitas gracias a Dios quién todos los días me bendice y guía mi alma para lograr mis metas, te agradezco por escuchar mis plegarias por bendecir y cuidar a mi familia y a todos mis seres queridos.

A mis padres: gracias por darme la oportunidad de existir en este mundo tan maravilloso; a ti mami por enseñarme que la constancia hace la diferencia entre un sueño y la realidad; a ti papi porque el valor de la responsabilidad que me inculcaste me ha permitido alcanzar las metas que me propongo.

A mis hermanos: agradezco que nunca tuve un reproche de su parte, siempre comprendieron mis ausencias en los momentos alegres y tristes de nuestra familia. Aunque no se los digo tan a menudo quiero que sepan que los amo.

A Sol: por tu escucha y comprensión, así como por tu compañía en los días donde compartimos, además, de la caminata nuestras vivencias. Eres uno de los pilares de mi vida; pues siempre estás conmigo en los momentos más importantes de mi vida. Te amo.

A Wanda: gracias por existir en mi vida; muy pocas veces he reconocido lo que haces porque yo esté bien, pero quiero que sepas que gracias a ti he logrado muchas de mis metas, eres el otro pilar de mi vida y una de las personas más importantes para mí. Te amo.

A la Dra. Angélica Riveros Rosas, mi tutora principal: quien con profesionalismo y rigor académico me enseñó a conocer lo maravilloso que es el campo de la investigación, siempre supe que era el ángel que me guiaría en este sendero del conocimiento científico, es mi modelo a seguir, la admiro, la respeto y la quiero mucho, gracias por estar siempre para mí.

A los miembros de mi Comité tutor: gracias por sus enseñanzas, por la paciencia, sus observaciones y opiniones tan acertadas que hicieron que este trabajo tuviera una visión académica crítica, objetiva y plural. Admiro su ética profesional y académica.

A Alejandro Alan: muchas gracias por todo tu apoyo técnico y profesional, por sacarme de apuros en los momentos de ansiedad cuando mi computadora más que mi aliada parecía mi enemiga. Te quiero mucho.

A Ángel J. Ávila Aguilar: agradezco tus consejos, tus palabras de aliento y la ayuda a encontrar pequeños momentos de esparcimiento cuando más los necesité. Gracias por existir en esta etapa de mi vida; eres alguien muy especial para mí. TAO

A las académicas Leticia Trujillo, Eréndira Camarena y Bárbara Byer: por el apoyo brindado en la evaluación de los reactivos en su rol como jueces expertas.

A mis amigas y amigos: a todos ellos, por sus palabras de aliento, el apoyo que me brindaron y el cariño, gracias por recordarme que nada es imposible.

A las autoridades de la ENALLT: por permitirme realizar este estudio en esta magnífica y querida Escuela, pues soy puma de corazón, gracias por el apoyo brindado para la aplicación del instrumento de medición.

A todas las que participaron directa e indirectamente a la realización de este estudio: muchas gracias por su colaboración.

ESQUEMA DEL ESTUDIO DE INVESTIGACIÓN



ÍNDICE

RESUMEN.....	XV
INTRODUCCIÓN.....	17
CAPÍTULO I. CULTURA ORGANIZACIONAL	23
1.1 DEFINICIONES Y ENFOQUES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	26
1.1.1. Definiciones de la cultura organizacional	26
1.1.2. Perspectivas de estudio de la cultura organizacional.....	28
1.2. COMPONENTES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	33
1.2.1. Elementos que la integran.....	33
1.2.2. Características de la cultura organizacional.....	36
1.2.3. Clasificación de la cultura organizacional.....	37
1.3 TEORÍAS Y MODELOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	39
1.3.1 Principales teorías de la cultura organizacional	39
1.3.2 Modelos de la cultura organizacional	52
1.4 ESTUDIOS, VARIABLES Y DIFERENCIA ENTRE CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL	57
1.4.1 Estudios realizados de cultura organizacional por diversos autores.....	57
1.4.2 Cultura y clima organizacional, dos componentes diferentes	106
CONCLUSIÓN CAPITULAR DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	110
CAPÍTULO II. CLIMA ORGANIZACIONAL	113
2.1 DEFINICIONES Y ENFOQUES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	115
2.1.1 Definiciones del clima organizacional.....	115
2.1.2 Características del clima organizacional	118
2.1.3 Elementos que conforman el clima organizacional	120
2.2 TEORÍAS Y MODELOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	121
2.2.1 Principales teorías del clima organizacional.....	121
2.2.2 Modelos del clima organizacional.....	129
2.3 ESTUDIOS, DIMENSIONES E INSTRUMENTOS	131
2.3.1 Estudios realizados del clima organizacional por diversos autores	131
2.3.2 Dimensiones encontradas en los estudios	146
2.3.3 Clima organizacional y desempeño laboral.....	150
2.3.4 Instrumentos utilizados.....	153
2.3.5 Importancia de los instrumentos <i>ad hoc</i>	156
CONCLUSIÓN CAPÍTULO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	160
CAPÍTULO III. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	163
3.1 DEFINICIONES Y COMPONENTES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	165
3.1.1 Definiciones, unidades de análisis y componentes del comportamiento organizacional	166
3.1.2 Características del comportamiento organizacional.....	169
3.1.3 Elementos del comportamiento organizacional.....	171
3.1.4 Un sistema de comportamiento organizacional.....	174

3.2 PRINCIPALES TEORIAS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	177
3.2.1 Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow	179
3.2.2 Teoría de necesidades de McClelland	182
3.2.3 Teoría Z de Ouchi	183
3.2.4 Teoría del clima organizacional de Likert	187
3.3 MODELOS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	189
3.3.1 Modelo de apoyo	190
3.3.2 Modelo colegial	192
3.3.3 Modelo de sistemas	196
CONCLUSIÓN CAPITULAR DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	202
CAPÍTULO IV UNIDAD DE ANÁLISIS	205
4.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS Y SITUACIÓN ACTUAL DE LA UNIDAD DE ANÁLISIS	209
4.1.1 Misión, visión y objetivos	210
4.1.2 Antecedentes históricos	212
4.1.3 Directores y los logros en su gestión	221
4.1.4 Crecimiento y funciones en la actualidad	225
4.2 ESTRUCTURA Y PERSONAL DE LA UNIDAD DE ANÁLISIS	229
4.2.1 Estructura Organizacional	230
4.2.2 Personal académico	233
4.2.3 El papel de los sindicatos	234
CONCLUSIÓN CAPITULAR DE LA UNIDAD DE ANÁLISIS	236
CAPÍTULO V. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	239
5.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	241
5.1.1 Justificación	244
5.1.2 Delimitación del Problema	245
5.1.3 Preguntas del método cualitativo	247
5.1.4 Preguntas del método cuantitativo	247
5.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	248
5.2.1 Objetivo del método cualitativo	248
5.2.2 Objetivos método cuantitativo	248
5.3 HIPÓTESIS	249
5.3.1 Hipótesis de trabajo	249
5.3.2 Matriz de congruencia	250
5.4 MÉTODO	251
5.4.1 Tipo de estudio	251
5.4.2 Diseño	252
5.5 VARIABLES	256
5.5.1 Variables demográficas	256
5.5.2 Variables de medición cualitativa	258
5.5.3 Variables de medición cuantitativa	260
5.6 DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA Y MEDICIÓN	264
5.6.1 Determinación de la muestra	264
5.6.2 Participantes	266
5.6.3 Medición	268
5.6.4 Método cualitativo	270
5.6.5 Método cuantitativo	270

CONCLUSIÓN CAPITULAR DE LA METODOLOGÍA.....	273
CAPÍTULO VI. MEDICIÓN E INSTRUMENTACIÓN	275
6.1 PROCESO DE MEDICIÓN Y PILOTAJE	277
6.1.1 Elaboración del guion de la entrevista y pilotaje	277
6.1.2 Desarrollo de las entrevistas y análisis preliminares	281
6.1.3 Elementos de la cultura identificados en la técnica cualitativa	285
6.1.4 Diseño del instrumento	288
6.1.5 Aplicación y validez inicial de la prueba piloto	298
6.1.6 Aplicación del instrumento final	301
6.1.7 Validez y confiabilidad del instrumento	302
CONCLUSIÓN CAPITULAR DE LA MEDICIÓN E INSTRUMENTACIÓN	309
CAPÍTULO VII. ANÁLISIS, RESULTADOS Y CONCLUSIONES.....	311
7.1 ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN DE DATOS Y RESULTADOS DEL MÉTODO CUALITATIVO	313
7.1.1 Análisis y resultados de las entrevistas	313
7.1.2 Resultados de la perspectiva del análisis de datos comparativo y de redes semánticas	316
7.1.2.1 Resultados de la perspectiva comparativa entrevistas contra hallazgos de la literatura ...	316
7.1.2.2 Resultado de la perspectiva de redes semánticas	328
7.1.3 Análisis de datos para la determinación del tipo de cultura	333
7.1.4 Análisis de los datos de las variables evaluadas	337
7.1.4.1 Creencias y costumbres	338
7.1.4.2 Identidad y pertenencia	341
7.1.4.3 Objetivos	343
7.1.4.4 Actitud positiva/negativa – entusiasmo/apatía	346
7.1.4.5 Negociación	348
7.1.4.6 Apoyo de la dirección	351
7.1.4.7 Equipos de trabajo	354
7.1.4.8 Trasmisión de la cultura	357
7.2 CONCLUSIONES DEL MÉTODO CUALITATIVO	363
7.3 ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN DE DATOS Y RESULTADOS DEL MÉTODO CUANTITATIVO	365
7.3.1 Determinación de puntajes para el análisis e interpretación de las encuestas	365
7.3.2 Contrastación de hipótesis estadísticas	374
7.3.3 Análisis y resultados en dimensiones	387
7.3.4 Triangulación de los elementos de la cultura y del clima organizacional	396
7.3.5 Impacto del clima y la cultura sobre el comportamiento en el desempeño laboral	403
7.3.6 Triangulación clima organizacional, cultura organizacional y desempeño laboral	407
7.4 CONCLUSIONES DEL MÉTODO CUANTITATIVO.....	411
7.5 DISCUSIÓN.....	412
7.6 CONCLUSIONES GENERALES	426
7.7 RECOMENDACIONES	431
7.8 LIMITACIONES Y SUGERENCIAS PARA ESTUDIOS POSTERIORES	435
REFERENCIAS.....	439
BIBLIOGRAFÍA.....	457
GLOSARIO	467
ANEXOS	473

ÍNDICE CUADROS

Cuadro 1.1: Elementos que integran a la cultura organizacional	33
Cuadro 1.2: Características de la cultura organizacional	36
Cuadro 1.3: Escuelas y sus aspectos a considerar en el estudio de la cultura organizacional	50
Cuadro 1.4: Análisis de los estudios de cultura organizacional realizados por diversos autores.....	100
Cuadro 1.5: Cuadro bibliométrico comparativo de dimensiones utilizadas en diversos estudios de investigación por varios autores	103
Cuadro 1.6: Análisis de los estudios de cultura organizacional realizados por diversos autores.....	104
Cuadro 1.7: Diferencias de la cultura y el clima desde la perspectiva de investigación	108
Cuadro 2.1: Tipos de Subsistemas y sus elementos.....	120
Cuadro 2.2: Características de los climas organizacionales	123
Cuadro 2.3: Modelos del clima organizacional.....	130
Cuadro 2.4: Similitudes de dimensiones por varios autores	133
Cuadro 2.5: Cuadro bibliométrico comparativo de dimensiones utilizadas en diversos estudios de investigación por varios autores	145
Cuadro 2.6: Comparativo de varios estudios con respecto al método, nivel educativo y dimensiones	147
Cuadro 2.7: Dimensiones del clima organizacional y sus frecuencias.....	148
Cuadro 2.8: Características de los instrumentos utilizados en los estudios de varios autores	153
Cuadro 2.9: Caracterización y limitaciones de los instrumentos de los estudios revisados.....	157
Cuadro 2.10: Limitaciones de los instrumentos utilizados por varios autores	160
Cuadro 3.1: Variables consideradas por las unidades de análisis del comportamiento organizacional	168
Cuadro 3.2: Comparativo organizaciones para este estudio.....	184
Cuadro 3.3: Tipos de modelos del comportamiento organizacional.....	200
Cuadro 4.1: Lugares en donde estuvo adscrito el CELE	219
Cuadro 4.2: Periodo de gestión y sus titulares.....	221
Cuadro 4.3: Clasificación del personal de la ENALLT	230
Cuadro 5.1: Matriz de congruencia	250
Cuadro 5.2: Elementos de la investigación	255
Cuadro 5.3: Variables demográficas	256
Cuadro 5.4: Variables de medición cualitativa de la cultura organizacional.....	259
Cuadro 5.5: Variables de medición cuantitativa del clima organizacional.....	260
Cuadro 5.6: Variables de medición del comportamiento en el desempeño laboral.....	262
Cuadro 5.7: Estratos de la muestra.....	264
Cuadro 5.8: Datos y sustitución en fórmula.....	265
Cuadro 5.9: Sustitución en fórmula para obtención de la muestra.....	265
Cuadro 5.10: Tamaño de la muestra por estratos	266
Cuadro 5.11: Principales características de las variables demográficas.....	267
Cuadro 5.12: Dimensiones del instrumento de medición del clima organizacional.....	270
Cuadro 5.13: Clasificación de reactivos en instrumento piloto de la sección del clima organizacional y la cultura organizacional	271
Cuadro 5.14: Dimensiones del instrumento de medición del desempeño laboral.....	272
Cuadro 5.15: Clasificación de reactivos en el instrumento piloto del desempeño laboral.....	272
Cuadro 5.16: Escala de seis opciones de respuesta tipo Likert.....	273
Cuadro 6.1: Categorías o elementos a considerar en el guion para las entrevistas	278

Cuadro 6.2: Guion de la entrevista por categorías o elementos	279
Cuadro 6.3: Categorías o elementos con definición y ejemplificación	283
Cuadro 6.4: Procedimiento estadístico con tablas de contingencia y X^2 como prueba de hipótesis	284
Cuadro 6.5: Elementos de la cultura organizacional ordenados por categorías	285
Cuadro 6.6: Estructura del instrumento de medición del clima y cultura organizacional	299
Cuadro 6.7: Estructura del instrumento de medición del desempeño laboral	301
Cuadro 6.8: Resultados del análisis de reactivos del clima organizacional	303
Cuadro 6.9: Reactivos válidos y confiables del clima organizacional	304
Cuadro 6.10: Matriz rotada de los reactivos del clima-cultura organizacional	305
Cuadro 6.11: Resultados del análisis de reactivos del desempeño laboral	306
Cuadro 6.12: Reactivos válidos y confiables del desempeño laboral	307
Cuadro 6.13: Matriz rotada de los reactivos del desempeño laboral	308
Cuadro 7.1: Comparativo de resultados entrevistas a profundidad Vs literatura estudios de cultura organizacional.....	317
Cuadro 7.2: Puntajes mínimos y máximos	366
Cuadro 7.3: Frecuencias en opciones de respuestas de la escala del clima organizacional.....	367
Cuadro 7.4: Determinación de cuartiles en opciones de respuesta	368
Cuadro 7.5: Percepción del clima organizacional	369
Cuadro 7.6: Identificación del tipo de clima organizacional.....	369
Cuadro 7.7: Identificación del tipo de clima organizacional por dimensión	370
Cuadro 7.8: Prueba de normalidad de los datos en cada variable.....	375
Cuadro 7.9: Pruebas realizadas a los datos obtenidos en la encuesta.....	386
Cuadro 7.10: Cuadro comparativo entre los elementos de la cultura organizacional y el clima organizacional	397
Cuadro 7.11: Resumen del modelo de regresión de los factores del clima y de la cultura organizacional	400
Cuadro 7.12: ANOVA utilizando como variable dependiente a la cultura organizacional.....	401
Cuadro 7.13: Correlación de cultura organizacional, clima organizacional y desempeño laboral	408
Cuadro 7.14: Regresión cultura organizacional, clima organizacional y desempeño laboral	409
Cuadro 7.15: ANOVA utilizando como variable dependiente al desempeño laboral	410

ÍNDICE FIGURAS

Figura 1.1 Paradigmas y metodologías para el estudio de la cultura.....	41
Figura 1.2 Tipología de pensamiento teórico de la cultura.....	44
Figura 1.3 Modelo de Schein (1988) de cultura organizacional y su interacción	54
Figura 3.1 Conformación de un sistema de comportamiento organizacional.....	175
Figura 4.1: Organigrama de la ENALLT	232
Figura 5.1 Diseño del estudio de investigación	254
Figura 6.1: Extracto de agrupación de las declaraciones de las entrevistas con frecuencia	282
Figura 6.2: Categorías de la cultura agrupadas por unidades de análisis del comportamiento.....	287
Figura 6.3: Diagrama del diseño de los instrumentos de medición.....	288
Figura 7.1 Red semántica sobre los hallazgos que se confirman entre los datos teóricos Vs empíricos	329
Figura 7.2 Red semántica sobre los hallazgos que se contradicen entre los datos teóricos Vs empíricos	330
Figura 7.3 Red semántica de lo que emergió sobre la cultura organizacional.....	331
Figura 7.4 Red semántica dividida entre lo confirmado y lo que emergió.....	332
Figura 7.5 Puntajes para determinar el tipo de clima organizacional.....	366
Figura 7.6 Elementos de la cultura y el clima organizacional que se complementan y se superponen.....	402

ÍNDICE ANEXOS

Anexo 1 Revisión sobre la literatura del clima organizacional	475
Anexo 2 Guion entrevista semiestructurada.....	496
Anexo 3 Carta de cesión de derechos	498
Anexo 4 Validez de contenido y juicio de expertos	499
Anexo 5 Instrumento de medición del clima organizacional.....	506
Anexo 6 Instrumento de medición del comportamiento en el desempeño laboral	509
Anexo 7 Instrumento piloto (aplicado)	511
Anexo 8 Instrumento final (válido y confiable).....	521

RESUMEN

El presente estudio se origina de la necesidad de conocer la distinción entre la cultura organizacional y el clima organizacional que aún es confuso, pues si bien hay estudios de investigación de cada uno de estos constructos, se ha abordado poco sobre qué elementos los constituyen. Es por esto, que el objetivo de esta investigación es aportar un mayor conocimiento sobre su constitución en los contextos educativos multiculturales, identificando los elementos que los conforman, cuáles de ellos se complementan y se superponen; además de conocer el impacto que estos constructos tienen sobre el comportamiento en el desempeño laboral del personal académico de una escuela perteneciente a una universidad pública en México. Para ello, se eligió un método mixto; en el método cualitativo se utilizó una entrevista semiestructura a profundidad para evaluar a la cultura organizacional y en el método cuantitativo se aplicó un instrumento diseñado *ad hoc* constituido en la primera sección por una escala de 8 dimensiones con 35 reactivos que abordan específicamente el clima organizacional, la segunda sección por siete dimensiones con 33 reactivos que miden desempeño laboral; ambas con una escala tipo Likert con seis opciones de respuesta. El instrumento de medición cuenta con validez y un alfa de Cronbach de 0.96 y 0.95 de coeficiente de confiabilidad para cada escala respectivamente. Los resultados mostraron que la cultura y el clima organizacional son similares, pero no iguales; pues existen elementos que son propios de cada uno de estos constructos, mientras otros se complementaron o se superponen entre ellos. Asimismo, se comprobó que tanto la cultura como el clima organizacional sí impactan en el comportamiento del personal académico. Además, en la escuela estudiada se encontró que persiste una cultura mixta con un sesgo a ser débil y un clima organizacional en donde una dimensión tuvo un clima IV Participativo en grupo; seis del tipo III Participativo Consultivo y otra del II Autoritario Participativo. Se sugiere hacer un estudio donde se incorporen otras entidades académicas para comparar y constatar los elementos que constituyen a la cultura y al clima organizacional, además del impacto que estos constructos tienen sobre el desempeño laboral, en futuros estudios de investigación.

ABSTRACT

The present study arose from the need to distinguish between organizational culture and organizational climate, a distinction that still causes some confusion. Although there are research studies addressing each of these two constructs, little has been done to clear up their comprising elements. Thus, the objective of the present study was to contribute additional knowledge on this issue in the context of multicultural educational settings by identifying such elements, i.e., which elements supplement each other and which tend to overlap. An additional objective was to establish the impact of these constructs on the academic performance of teachers working at a public university in Mexico City. The study used a mixed methodology including qualitative and quantitative data collecting procedures. The first one involved an in-depth semi-structured interview to evaluate organizational culture and then an *ad hoc* questionnaire built to assess organizational climate. The questionnaire included one scale of 8 dimensions with 35 items specifically addressing organizational climate, the second scale 7 dimensions and 33 items addressing job performance. The questionnaire showed validity and good internal consistency: 0.96 and 0.95 Cronbach's alpha respectively. Results showed that, although organizational culture and climate seem to share common overlapping elements, they are not equivalent and there are, in fact, elements pertaining exclusively to each construct. Results also revealed that components from each construct actually impacted the behavior of participating teachers. Data suggest a persistence of a mixed culture leaning toward instability and an organizational climate in which one dimension had a Participative-in group type climate IV; six dimensions of the type III Participative-consultative and another dimension of the type II Paternalistic-authoritarian. The authors suggest conducting further studies looking to incorporate other academic entities in order to compare and assert those elements comprising and differentiating organizational culture and climate, as well as to farther evaluate their effect on work performance.

*I*NTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones son consideradas sistemas sociales en donde se producen bienes o servicios para satisfacer las necesidades de sus clientes, así como las de sus colaboradores que viven y conviven en un contexto en donde se relacionan no sólo con colegas, sino también con sus creencias, valores, sentimientos, actitudes, entre otros elementos. Así, el recurso principal de una organización es el factor humano, en esencia el desempeño que éste muestra, ya que es a través del desarrollo de las actividades que realizan los trabajadores como se logran los objetivos programados. Por ello, es necesario considerar otros factores que permiten lograr un desempeño óptimo como la cultura y el clima organizacional con la que cuenta toda organización.

Uno de los factores que predomina en las organizaciones son las relaciones humanas, pues a través de ellas se logran los objetivos programados. Esta interrelación con otros seres humanos hace que el clima de la organización, como producto de la cultura organizacional, se torne compleja por la diversidad de comportamientos que se relacionan e interactúan en la cotidianidad laboral. En este sentido, el clima organizacional influye en el rendimiento y el sentir de las personas en las organizaciones, ya que el entorno laboral tiene una gran influencia sobre cómo las personas se sienten y perciben su rendimiento y satisfacción en el trabajo. El individuo aparece entonces como inmerso dentro de un clima determinado por la naturaleza particular de la organización. Así, tanto la predicción del comportamiento individual basado estrictamente en las características personales para concluir que el comportamiento depende de la situación es insuficiente.

Lo anterior hace suponer que la forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino también de la forma en cómo percibe su ámbito laboral y los componentes de su organización; pues son estos factores los que propician en gran medida algunos de los conflictos que se desarrollan en la organización haciendo que el desempeño de las actividades se vea mermado y con ello el logro de los objetivos. En consecuencia, conocer la cultura y el clima organizacional que persiste en la organización sea cual sea su razón de ser, es un aspecto que favorece tanto para el cumplimiento de sus objetivos como para su propia subsistencia.

Es por lo antes expuesto que, el presente estudio de investigación tiene como finalidad conocer a fondo cómo se encuentran conformados la cultura y el clima organizacional, así como el impacto que estos dos constructos tienen sobre el comportamiento de los trabajadores en el desempeño de sus labores. De ahí que, la parte introductoria que conforma el marco teórico de este trabajo de investigación está constituido por los siguientes capítulos.

Capítulo I. Cultura organizacional: se mencionan sus principales definiciones, sus perspectivas, los componentes que la conforman como los elementos, características y la clasificación con respecto a este constructo. Asimismo, se describen las teorías: funcionalista, cognoscitiva y de estructura de equivalencia mutua; los diferentes modelos de la cultura organizacional dando énfasis al modelo de Schein (1992), el cual sirve como puente entre la cultura y el clima organizacional. Además, de conocer los diversos estudios que se han realizado sobre la cultura organizacional, las variables que la constituyen, así como la diferencia que existe entre la cultura y el clima organizacional.

Capítulo II. Clima organizacional: se señalan sus principales definiciones, sus características y los elementos que lo conforman. Se presentan las teorías y modelos que se han desarrollado en este sentido, dando mayor hincapié a la Teoría del clima organizacional de Likert por su pertinencia al objeto de estudio. También se hace un análisis exhaustivo sobre los diversos estudios que se han realizado sobre el clima organizacional; considerando la identificación de las dimensiones que componen a los diversos instrumentos de medición, señalando los más representativos y considerando la importancia de aquellos que son diseñados *ad hoc* para llevar a cabo el diagnóstico del clima organizacional.

Capítulo III. Comportamiento organizacional: se describen sus principales definiciones, las características, elementos y el sistema que lo conforma; las principales teorías del comportamiento organizacional destacando la Teoría de las necesidades de Maslow, la Teoría de las necesidades de McClelland, la Teoría Z de Ouchi dando énfasis a las organizaciones burocráticas; además de revisar la Teoría del clima organizacional desde la perspectiva del comportamiento. También se describen los modelos del comportamiento: de apoyo, el colegial y el de sistemas propuestos por Newstrom (2011) que están sustentadas en las necesidades humanas.

Capítulo IV. Unidad de análisis: se desarrolla un esbozo general sobre los antecedentes históricos que ha tenido la entidad académica en donde se realizó el estudio de investigación. Además, de dar a conocer la misión, visión y objetivos de la misma, se reseña, grosso modo, quiénes han sido los directores de esta dependencia, mostrando algunos de los logros alcanzados durante su gestión. Se describe el crecimiento y las funciones que se ejercen en la actualidad; así como la estructura orgánica, el personal académico que labora en esa entidad y el papel que juegan los sindicatos en esa Institución académica.

Los capítulos subsecuentes detallan el marco empírico; dando a conocer los procesos metodológicos que se realizaron para medir los constructos que forman parte del fenómeno a estudiar en esta investigación.

Capítulo V. Metodología de la investigación: se define el planteamiento del problema en donde se desarrolla la identificación, la justificación, la delimitación y la formulación del mismo. Se definen las preguntas y objetivos del método cualitativo y cuantitativo; así como las hipótesis del método cuantitativo a contrastar. También, se señala el tipo de estudio y método de investigación a utilizar; las variables y su operacionalización; así como la determinación de la muestra, los participantes, la medición de las variables y la descripción de las técnicas metodológicas a utilizar en el método mixto.

Capítulo VI. Medición e instrumentación: se describe de manera detallada el proceso de medición y pilotaje de las técnicas metodológicas como la elaboración del guion de la entrevista y el pilotaje; el desarrollo de las entrevistas y los análisis preliminares, identificando los elementos de la cultura organizacional. Se lleva a cabo el diseño del instrumento, la aplicación y validez inicial de la prueba piloto y la aplicación del instrumento final, para obtener la validez y la confiabilidad del instrumento de medición.

Capítulo VII. Análisis, resultados y conclusiones: se realiza un análisis exhaustivo de los datos obtenidos en las entrevistas y la encuesta aplicada. En el método cualitativo se lleva a cabo la interpretación de los resultados mediante tres perspectivas: un estudio comparativo, un análisis semántico y el análisis e interpretación de los resultados encontrados en las variables que conformaron a la cultura organizacional. Mientras que, en el método cuantitativo antes de analizar e interpretar los resultados, primeramente, se determinaron los puntajes designados a cada uno de los sistemas que conforman la Teoría del clima organizacional para así poder realizar el análisis e interpretación de la información obtenida con la encuesta. Asimismo, se realiza la contrastación de las hipótesis, el análisis e interpretación de los resultados obtenidos en las dimensiones que conformaron la encuesta. Además de realizar una triangulación entre los elementos obtenidos en la evaluación de la cultura y el clima organizacional con los elementos del modelo de Schein (1992). También, se lleva a cabo el análisis e interpretación de los resultados obtenidos en la medición del desempeño laboral; cuya evaluación apoya la triangulación que se hace entre la cultura y el clima organizacional sobre el desempeño laboral, a fin de conocer cómo influyen estos constructos en el comportamiento del personal académico.

Las últimas secciones desarrolladas en este capítulo reflejan las discusiones que muestran las similitudes y diferencias existentes en los hallazgos con respecto a otros estudios realizados, las conclusiones generales, así como la comprobación de las suposiciones o conjeturas señaladas en las hipótesis. Se describen algunas sugerencias que pueden permitir que la dirección tome acciones para establecer cambios que impacten en el servicio que brinda la unidad de análisis; además de mencionar las limitaciones y sugerencias que se pueden considerar para futuras investigaciones.

CAPÍTULO I



CULTURA ORGANIZACIONAL

CAPÍTULO I. CULTURA ORGANIZACIONAL

Síntesis capitular:

Este capítulo describe las principales definiciones y perspectivas de estudio de la cultura organizacional. Asimismo, se mencionan y analizan sus principales teorías y modelos. En este capítulo se abordan los diversos estudios de investigación que permitieron identificar las variables iniciales que formaron parte del guion de la entrevista semiestructurada para evaluar a este constructo.

El tema de la cultura organizacional en los ámbitos organizacionales ha venido cobrando importancia, pues se ha comprobado que el contar con una cultura organizacional sólida y ampliamente difundida entre los empleados favorece que la organización alcance y promueva el logro de los objetivos de manera oportuna y eficiente. De tal manera que una cultura organizacional es fuerte cuando los empleados trabajan en las metas organizacionales para cumplirlas.

Es por eso que algunos autores como Allaire y Firsirotu (1992) consideran que la cultura organizacional es una herramienta eficaz para la interpretación de la vida y comportamiento organizacional, además de favorecer en la comprensión de los procesos de decadencia, adaptación y cambio radical en las organizaciones que son consideradas creaciones sociales y creadoras de significados.

La cultura organizacional presenta una amplia gama de funciones dentro del entretendido social, por lo cual su estudio ayuda a analizar la composición y la conformación de las formas sociales específicas de una determinada organización, permitiendo, en cierta forma, controlar los procesos de socialización encaminados a la consecución de algún objetivo planteado (Camarena, 2007).

Las organizaciones toman cada vez más en consideración el estudio de la cultura organizacional, pues se ha convertido en un factor influyente en su desarrollo, ya que la manera cómo interactúan los integrantes en su contexto laboral determina una parte importante del progreso de los objetivos, idealmente encaminándola hacia el logro de su misión con éxito. Sin embargo, el estudio de la cultura organizacional ha presentado complejidades y distintos enfoques que se desarrollarán a continuación.

1.1. DEFINICIONES Y ENFOQUES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Las organizaciones en general son consideradas como sistemas sociales y culturales que tratan de brindar los productos y servicios que vayan acorde con su quehacer, esto conlleva una adaptación al medio donde se desenvuelven. En esa adaptación se van transformando como organizaciones de forma diferenciada y con una cultura-organización que las caracteriza en el logro de su supervivencia. Es por esto que conocer algunas de las principales definiciones de la cultura organizacional permitirá adentrarnos en este concepto en los ámbitos organizacionales.

1.1.1. Definiciones de la cultura organizacional

El concepto de cultura ha presentado muchas variaciones desde la manera como los antropólogos, los sociólogos y los psicólogos sociales han denominado a este término. La UNESCO¹ afirma que la cultura debe ser reconocida como un conjunto de rasgos distintivos espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o a un grupo social considerando las artes y las letras, los modos de vida, las maneras de vivir juntos, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias².

Otras definiciones destacan el carácter dinámico de la cultura al paso del tiempo, por ejemplo: Borja (2012) define a la cultura como “la suma de valores, creencias, actitudes, sensibilidades y modos de comportamiento prevalecientes en una sociedad, en un momento determinado” (p. 432). Asimismo, menciona que la cultura se forma a través del tiempo de convivencia en que se afinan, purifican y uniforman las expresiones éticas y estéticas que dan sentido a la lucha del hombre por su subsistencia y otorgan a cada grupo humano su carácter distintivo.

Mientras que otras hacen énfasis en los rituales y las creencias, Ouchi (1981) define a la cultura organizacional como una serie de símbolos, ceremonias y mitos que comunican al personal de la empresa los valores y creencias más arraigadas dentro de la organización. Estos rituales concretan lo que serían ideas vagas y

¹ Como parte de las acciones realizadas en la cultura organizacional, la UNESCO en el Mundo, en el año 1982, en la conferencia realizada en México “Conferencia Mundial sobre las Políticas Culturales”, la comunidad contribuyó con diversas declaraciones, entre estas: “la cultura puede considerarse actualmente como el conjunto de los rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o un grupo social. Ella engloba, además de las artes y las letras, los modos de vida, los derechos fundamentales al ser humano, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias y que la cultura da al hombre la capacidad de reflexionar sobre sí mismo. Es ella la que hace de nosotros seres especialmente humanos, raciales, críticos y éticamente comprometidos. A través de ella discernimos los valores y efectuamos opciones. A través de ella el hombre se expresa, toma conciencia de sí mismo, se reconoce como proyecto inacabado, pone en cuestión sus propias realizaciones, busca incansablemente nuevas significaciones, y crea obras que lo trascienden. Recuperado de: <http://www.unesco.org/new/es/mexico/work-areas/culture/>

² Declaración universal de la UNESCO sobre la diversidad cultural, (documento adaptado por la 31 a sesión de la conferencia general de la UNESCO el 2 de noviembre de 2001). Cabe señalar que esta organización es multicultural, pues existen algunos académicos que son originarios de diversos países lo que hace que esta entidad académica sea más enriquecedora desde el punto de vista cultural.

abstractas, haciendo que cobren vida y significado para que un nuevo empleado pueda percibir su influencia. En tanto que para Allaire y Firsirotu (1984) es considerada como un sistema que reúne los aspectos expresivos y afectivos de la organización en un sistema colectivo de significados simbólicos: los mitos, las ideologías y los valores.

Otros autores destacan los significados y comportamientos aceptados, Antúnez (1998) señala que la cultura organizacional es un conjunto de valores, significados y principios compartidos por sus miembros, mostrados en forma tangible o intangible, los cuales determinan y explican los comportamientos individuales y los de la propia organización; y Schein (2004) la define como un patrón de principios y valores básicos compartidos por los miembros de una organización quienes los aprenden, tratando de buscar solución a sus problemas de adaptación externa e integración interna. Estos principios llegan a ser tan eficaces que se validan y se enseñan a los nuevos miembros del grupo como las formas adecuadas de sentir, percibir y pensar frente a los problemas.

Si bien en la revisión literaria se encontraron más definiciones; sin embargo, se mencionaron las más representativas por su aceptación y uso en investigaciones sobre la cultura organizacional. Estas definiciones toman en consideración los elementos que señala Vargas (2007), sobre la cultura cuyo constructo desde su cosmovisión proviene de una gran variedad de disciplinas, las cuales han desarrollado sus propios conceptos y modelos. En concordancia con Shein (1990) que señala que la cultura descansa en un cruzamiento de las ciencias sociales en donde interactúan la psicología social, sociología, antropología, y más recientemente el comportamiento organizacional. En este entendido, estas definiciones comparten en común: 1) que consideran un fenómeno de carácter social, 2) consideran aspectos que son compartidos por los humanos y 3) se conforman por un conjunto de componentes cognoscitivos, intelectuales, psico-sociales, afectivos y relacionales que retoman aspectos de la personalidad y del comportamiento de los individuos desde un punto de vista colectivo.

En concreto no se identificó una definición única y homogénea que determine los elementos que la constituyen y la definan, es decir, aquella que reúna los componentes necesarios como: los elementos de la cultura, el actuar de los miembros de la organización y cómo éstos impactan en la organización.

Acorde con lo expuesto sobre las definiciones de cultura organizacional, se consideró necesario contribuir con una definición que tomara en consideración los elementos más representativos de las definiciones anteriores, así como las características de la unidad de análisis de este estudio como: que es una entidad académica que se rige por una normatividad, cuenta con creencias y valores arraigados por pertenecer a una institución educativa con prestigio y su accionar académico va acorde con la categoría que cada académico sustenta.

Además, de considerar los objetivos que se pretenden cumplir. Por ello, se integró el concepto de cultura organizacional que es aportado y adoptado para la presente investigación:

Es un conjunto de valores, creencias y normas de experiencias comunes arraigadas a la organización, que son considerados relevantes por un grupo de personas que los validan, para ser enseñados y transmitidos de generación en generación, determinando la manera de actuar, pensar, percibir y sentir hacia los problemas, permitiéndoles con esto reflejar un sentido de identidad hacia la institución.

Es importante señalar que la cultura proviene de una gran variedad de disciplinas, pues el contexto donde ésta se desarrolla es multivariado, por lo que sus propios conceptos y modelos son múltiples, su conceptualización enfatiza aspectos de acuerdo a la disciplina, a la corriente teórica y a su objeto de estudio. Definir la cultura organizacional es complejo, pues considerando lo señalado por Schein (1990) “el problema de definirla es que en sí mismo el factor organización es ambiguo” (p.111).

Las definiciones antes mencionadas presentan diferentes perspectivas, pues el estudio de la cultura organizacional es analizado desde varios enfoques como la antropología, la psicología y la sociología, como las disciplinas que han tenido mayor influencia en el estudio y desarrollo de este constructo. No obstante, una parte fundamental de estos enfoques son las perspectivas de estudio para este constructo.

1.1.2. Perspectivas de estudio de la cultura organizacional

Las perspectivas teóricas que se han desatado con respecto al estudio de la cultura organizacional fueron consideradas acorde al estudio de Martín (2002), *Meta-Theoretical controversies in studying organizational culture*, en donde presenta las polémicas acerca de la forma en cómo se estudia este constructo:

Polémica ontológica-epistemológica:

En la investigación sobre cultura organizacional existen controversias sobre la forma en cómo estudia este constructo pues se parte de que el concepto señala cuestiones ontológicas y epistemológicas que son base de las polémicas sobre el concepto de cultura. Esta misma autora distingue dos tipos de ontología:

El realismo del “Ser”: la realidad de cómo son las cosas, preexiste independientemente de la observación, por lo que conocer significa ser capaz de representarla con precisión en nuestras mentes usando formas

verbales o visuales. Esta aproximación permite a los científicos organizacionales tratar ideas, como “organizaciones” o “culturas” como objetos de análisis no-problemáticos, como si “su estatus ontológico no fuera un asunto crítico en sí mismo”.

Este enfoque ontológico es congruente con las epistemologías representacionales. Por ello, el lenguaje puede ser usado sin problemas para representar la realidad con precisión. Esta epistemología representacional se observa cuando un estudio en concreto “materializa la cultura”, es decir, cuando se asume que la cultura puede ser conocida con precisión y este conocimiento puede representarse por el lenguaje sin problemas.

El realismo del “Llegar a ser”: se centra en el proceso de cómo llegan a ser las cosas, que define lo que son, dirige la atención de los investigadores a los procesos en cómo ordenamos, codificamos, estructuramos y clasificamos nuestras percepciones, nuestros datos y nuestras abstracciones teóricas. En sentido estricto, estos procesos están íntimamente entrelazados con las formas en que usamos el lenguaje para resumir datos y construir teorías sobre cómo la realidad es socialmente construida, por lo que la parte subjetiva de la cultura pasa a tener sentido a través de las teorías que lo sustentan.

De acuerdo con Gómez (2003) en este sentido la crítica que se le hace a la ontología del “realismo del ser” y a las epistemologías representacionales es que no consideran las importantes deficiencias existentes en la base de nuestro conocimiento, mismas que se encuentran unidas de forma inevitable a las limitaciones del lenguaje y a las formas en que estas limitaciones forman nuestras percepciones y conceptualizaciones. Esto lleva a discernir que la forma en cómo es percibida la cultura organizacional podría diferenciarse entre lo real y lo deseado por el individuo pues aquí son considerados otros aspectos que influyen en la realidad del ser.

Martin (2002) señala que el problema para la investigación no está en la ontología del “Realismo del ser” sino en las epistemologías representacionales, que no consideran la forma en que el lenguaje influye en el conocimiento. Sin embargo, considera que éstas pueden ser superadas siendo conscientes de que somos “conocedores racionales limitados” y construyendo conocimiento dentro de las limitaciones del lenguaje, capturando los elementos desde diferentes puntos de vista.

Polémica objetivo vs subjetivo: Martín (2002) señala que los investigadores de la cultura que la tratan como algo que la organización tiene, como un objeto materializado, una “cosa” “externa” que puede ser objetivamente percibida y medida de la misma forma por cualquiera que la observe, están asumiendo una ontología del “Realismo del Ser”. Sin embargo, otros investigadores de acuerdo con el “Realismo del llegar a ser” piensan

que se hace una interpretación y representación subjetiva de lo observado por investigadores y miembros de la cultura, más que percibir una realidad objetiva.

Diversos investigadores, adoptan un punto de vista integrador, pues consideran la cultura tanto objetiva como subjetivamente determinada, lo que implica que las descripciones culturales deben incluir manifestaciones físicas de la cultura, prácticas y estructuras formales observables, así como deben recogerse e interpretarse significados subjetivos asociados con estas manifestaciones observables (Martin, 2002). Cabe señalar, que estos dos aspectos se pueden considerar en los métodos que se utilizan para su diagnóstico, ya que un método mixto considera estos dos enfoques.

Polémica *émic* o *étic*: es otro enfoque que se utiliza para el estudio de la cultura. Con respecto al enfoque *étic* o externo señala que un investigador puede, de forma adecuada e incluso con precisión, decidir qué categorías y preguntas son apropiadas para investigar un contexto particular o conjunto de cuestiones teóricas (Martin, 2002). Mientras que el enfoque *émic* o interno considera que se debe comprender el significado específico de un grupo cultural, pues requiere del punto de vista de aquellos que lo forman y lo viven más que imponer la perspectiva de los de fuera (Sackmann, 1991; Martin, 2002).

Según Martin (2002) la investigación cultural *étic* incluye cualquier estudio, cuantitativo o cualitativo, donde las categorías conceptuales sean impuestas por el investigador, y no iniciadas por los miembros de la cultura que está siendo estudiada. Por ello, es de vital importancia que el investigador tenga un amplio panorama sobre cuales han sido los modelos y métodos que se han realizado con respecto al estudio de la cultura.

Asimismo, es responsabilidad del investigador conocer y considerar los aspectos que se considerarán en el marco teórico de la investigación, pues esto determinará el método apropiado a utilizar para obtener un diagnóstico objetivo de este constructo, el cual debe considerar una aproximación en el equilibrio del uso de estos dos enfoques. De acuerdo con lo señalado por Martín (2002) la tarea de lograr un equilibrio entre los criterios *étic* y *émic* que ha sido sugerida por Geertz (1973)³ es muy difícil de conseguir para los investigadores de la organización, ya que no estudian tribus lejanas sino culturas que son microcosmos de aquellas en las que viven y sobre la cual se tienen ya ideas e interpretaciones.

³ Ante la disyunción de la oposición *émic/étic*, Geertz propone una posición que podríamos llamar ponderada y contextual. Este autor Geertz ofrece una visión más próxima a los procesos de desarrollo de la comprensión *émic*, entendiendo la forma y la influencia de la vida interior de los "nativos", es más como comprender un proverbio, haciendo una alusión, -al leer un poema- que es como el logro de la comunión, este autor describe la tarea de los antropólogos como el traductor (es mejor el que llega a ser empático) desde el *émic* de los nativos, desdibujando los límites de la comunidad del traductor entre *émic* y *étic* nativo. En este sentido el análisis *émic* incorpora, inevitablemente, la ética de lo que debe y no debe hacer un profesional (y viceversa), al menos en la medida en que la perspectiva *émic* del investigador es ético mientras está estudiando la situación.

El enfoque utilizado para este estudio fue principalmente el *étic*, ya que la metodología parte de la revisión teórica que hace el investigador y que se utilizaron para la evaluación de la cultura organizacional de la unidad de análisis. No obstante, el criterio *émic* se incluyó en los procedimientos que se utilizaron para la obtención de la información desde el punto de vista y significados de los participantes, en las que se procuró la determinación, evaluación y análisis de las variables que conformarán a los constructos principales de esta investigación.

Por otra parte, Martin (2002) destaca en el estudio de la cultura organizacional tres perspectivas: la de integración (armonía y homogeneidad), la de diferenciación (separación y posibilidad de conflicto) y la de fragmentación (abordaje desde la complejidad):

Perspectiva de integración (armonía y homogeneidad): en ésta, la cultura se entiende como un sólido monolito que es visto de la misma forma por mucha gente, no importa desde qué ángulo se vea. Un ejemplo de este enfoque es la conceptualización que hace Schein (1985, p. 6) de Cultura organizacional.

Perspectiva diferenciación (separación y posibilidad de conflicto): aquí se reconoce que hay subculturas, las cuales son consideradas como islas de claridad en un mar de ambigüedad. Se orienta en expresiones de las culturas que tienen manifestaciones inconsistentes, (por ejemplo: cuando los gerentes manifiestan una política y ellos se exhiben después de manera inconsistente con esa política). Es decir, las culturas pueden subsistir en armonía de manera independiente y estar al mismo tiempo en conflicto unas con otras.

Perspectiva fragmentación (abordaje desde la complejidad): considera que las manifestaciones de la cultura no son ni claramente consistentes ni claramente inconsistentes. Las interpretaciones de la cultura están ambiguamente relacionadas unas con otras, en este enfoque se pone a la ambigüedad más que a la claridad en centro de la cultura. Sin duda, esta perspectiva es la más difícil de articular, debido a que se enfoca en la ambigüedad y esta es difícil de conceptualizar.

De acuerdo con Martin (2002), cuando se estudia la cultura desde la perspectiva de fragmentación, los estudios se mueven más allá de la consistencia clara de una visión de integración y las inconsistencias claras de una visión de diferenciación aquí la ambigüedad puede ser vista como anormal y un vacío problemático que idealmente debería ser llenado con significado y claridad. En este tipo de estudios es posible que se vea la ambigüedad como una parte normal y sobresaliente y como una parte inevitable del funcionamiento de la organización en el mundo contemporáneo.

De los puntos antes descritos, es importante mencionar que se tomó en consideración el realismo del ser y el llegar a ser entendiendo que se captó y codificó la información obtenida de acuerdo a cómo son las cosas, aun cuando se tenga que hacer una interpretación de las percepciones que realicen los participantes del estudio, sin anteponer prejuicios o interpretaciones erróneas que puedan transformar la información obtenida. Aun cuando se evaluaron fenómenos que son subjetivos se hizo énfasis en que el diagnóstico se llevó a cabo de una manera objetiva orientándose a que lo observado sea percibido y medido por cualquier persona de la misma forma.

El enfoque utilizado es el *ético*, ya que se determinaron las variables consideradas en la evaluación de la cultura organizacional, además las preguntas se diseñaron de manera apropiada al objeto de estudio. La perspectiva que se tomó es la de diferenciación (separación y posibilidad de conflicto), pues al tener claro que los individuos son únicos e irrepetibles, se espera que éstos perciban de diferente manera a la cultura organizacional; además, de tomar en cuenta que pueden encontrarse subculturas, por las diferentes áreas académica que tiene la unidad de análisis, lo que podría mostrar diferencias en la forma en como es percibida un área de la otra.

Considerando estos enfoques, perspectivas y polémicas, así como las definiciones que los ejemplifican se puede concluir que la cultura es un proceso complejo en donde la parte central está en los aspectos cognoscitivos, actitudinales, afectivos y emocionales de los individuos que conforman grupos en una sociedad, en donde se reflejan conductas y actitudes que son transmitidos por los nuevos integrantes de un grupo en particular.

Dentro de los estudios organizacionales, el estudio de la cultura organizacional ha tomado gran relevancia en el logro de los objetivos. Smircich (1983) ha propuesto tres perspectivas para su estudio: como variable externa hace referencia a la forma en que la cultura nacional, regional y/o local determina las formas de gestión de las organizaciones en el lugar donde éstas se ubican; como variable interna implica considerarla como algo propio de la organización, como algo producido dentro de ésta y dependiente de la élite gerencial y como metáfora de raíz implica considerarla como algo propio de la organización, como algo producido dentro de ésta y dependiente de la élite gerencial.

Este estudio de investigación tomó en cuenta la forma de estudio de la cultura organizacional como variable interna, pues dentro de la organización existe una cultura que está conformada por artefactos como: creencias, costumbres, ritos, valores, sentidos de identidad, metáforas, entre otros, que son creados por los dirigentes de la organización y que influyen en el comportamiento de los miembros de la organización en sus diferentes elementos culturales.

1.2. COMPONENTES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional como objeto de estudio ha tenido cambios importantes al paso del tiempo, autores como Deal y Kennedy (1982) sólo consideraban que la cultura organizacional tenía una influencia en la efectividad de la empresa, enfocaron sus investigaciones en la relación existente entre la cultura organizacional y el desempeño financiero de las organizaciones. Desde otro punto de vista Kopelman (1990) argumentaba que la cultura organizacional puede ser gestionada o cambiada para que exista consistencia entre los objetivos organizacionales y las estrategias.

1.2.1. Elementos que la integran

La cultura de cualquier organización presenta una serie de elementos que la conforman, ya que como lo señala García (2008) ésta no sólo considera estructuras, valores, actitudes, normas, creencias, símbolos y costumbres que constituyen al comportamiento, sino también la misión, visión, estrategia y acción, que en conjunto permiten que la organización funcione como un sistema dinámico que está en continuo aprendizaje.

Los elementos que conforman a la cultura organizacional están establecidos por los valores, creencias, normas, ritos, mitos, símbolos, misión, visión, etc., que a su vez, constituyen una parte importante de la organización. Los elementos constitutivos de la cultura organizacional de acuerdo con García (2008) se presentan en el siguiente cuadro.

Cuadro 1.1: Elementos que integran a la cultura organizacional

Concepto	Definición
Valores	Son las convicciones de la organización, se sustentan en una base moral, formando los pilares de la cultura organizacional. Estos supuestos (elementos abstractos) están tras el conjunto de normas y reglas de conducta de la empresa que constituyen los fundamentos de la organización; sirven de integradores del grupo y ofrecen la coherencia a todos los modelos, estructuras y acciones de la organización.
Creencias	Agrupar a todos aquellos individuos que comparten el mismo modelo. Es una adaptación al medio, natural o social y se convierte en una pauta de acción que constituye una identidad de grupo.
Normas	Pueden considerarse como la aplicación práctica de los valores y definen lo que debe ser.

Cuadro 1.1: Elementos que integran a la cultura organizacional

Concepto	Definición
Símbolos y signos	Los símbolos están formados por un elemento material y otro ideal, su riesgo esencial, su carga afectiva y la multitud de significados que pueden encerrar. Los signos son un significante carente de afectividad, con un solo significado que se identifica sensorialmente, por ejemplo: el humo como signo de fuego, distribución del espacio, decoración, mobiliario.
Ritos, rituales y ceremonias	Los ritos son comportamientos y acciones desarrollados rutinariamente. Por ejemplo: cena de fin de año, etc. Al conjunto de ritos se le denomina rituales. Las ceremonias son espectáculos y celebraciones para festejar éxitos alcanzados por la empresa o simplemente para unir a los empleados.
Mitos, leyendas de historias	Forman la sabiduría popular de la organización, revelan sus principios básicos. Los mitos son narraciones imaginarias que describen los comienzos y transformaciones de la organización. Mientras que las leyendas son narraciones de una serie de sucesos transmitidos de generación en generación, pero adornada con detalles fantásticos.
Misión	Es la razón de ser de la organización. Contesta las preguntas para qué existe la empresa, en qué negocio debe estar la empresa.
Visión	Es aquella idea o conjunto de ideas que se tienen de la organización a futuro, es decir lo que se quiere crear, la imagen futura de la organización.
Objetivos	Está establecido por el conjunto de actividades que se realizan a través de estrategias programadas para el logro de las metas, tomando en consideración la misión y visión de la organización.
Actitudes	Son tendencias relativamente durables de percepciones, emociones, creencias y comportamientos orientados hacia las personas, agrupaciones, ideas, temas u objetos determinados.
Sentido de identidad y pertenencia	Es la satisfacción de una persona al sentirse perteneciente a una entidad o grupo, implica una actitud consciente y comprometida afectivamente ante una determinada colectividad, en la que se participa identificándose con los valores y con la imagen e identidad de a quién pertenecen.
Estrategia	Es la principal fuerza que provee un anteproyecto comprensible e integrativo de la organización. Es decir, es una manera de dar forma a los objetivos a largo plazo de la organización, para lo cual es necesario definir los programas de acción y desplegar los recursos que sean necesarios para alcanzar dichos objetivos.

Fuente: Adaptación del cuadro de Elementos de la cultura de García (2008, p. 14). *Influencia de la Cultura Organizacional en el Desempeño Laboral*.

En el cuadro 1.1 se pueden observar los elementos que conforman a la cultura organizacional que engloban una serie de aspectos que son importantes para la organización, pues la definen sobre todo en lo concerniente a la misión y visión que la determinan. Así, las normas, valores, creencias, estrategias, conceptos, acciones, etc., representan una parte importante en la comprensión del actuar de los empleados; pues “una persona que refiere, los principios y postulados básicos según sus creencias, actitudes y comportamientos, suele presentar características relativamente estables, que con frecuencia se desarrollan durante la infancia y se manifiestan en la edad adulta, en un contexto laboral o no laboral” (Valbuena, Morillo y Salas, 2006 p. 63).

Los objetivos establecidos en este estudio tomaron en consideración los valores, las creencias, el sentido de identidad y pertenencia, misión, visión, objetivos y actitudes descritos por García (2008) en su estudio. Los valores se constituyen en la moral de una sociedad, pero son también elementos complejos de la vida de un grupo, pues son los que alimentan las actitudes, percepciones y conductas de las personas dentro de la organización. Las creencias son las suposiciones acerca de qué y cómo es la organización, indicando cómo deberían ser los modos de actuar de los empleados. Los valores y las creencias que se encuentran latentes en la organización influyen en el sentido de pertenencia o identidad que pueda tener el trabajador hacia la organización, pues son los valores y las creencias compartidas que proveen las razones del por qué los individuos se comportan como se comportan.

Asimismo, esta autora señala que las normas se encuentran establecidas por la organización, indican cuáles son los lineamientos y reglas que rigen el actuar de los trabajadores; los mitos y leyendas de historias se presentan como acciones o personajes que sirven para ejemplificar el comportamiento de los integrantes de la organización, proporcionan explicaciones y legitimidad a las prácticas actuales. La misión y visión conforman la razón de ser y hacia dónde se dirige la organización, son parte fundamental de su existencia y subsistencia, que se encuentran supeditadas al accionar y las estrategias que se desarrollen para el logro de los objetivos.

Los elementos antes mencionados presentan una particularidad algunos pueden ser observados y otros sólo explican su actuar. De acuerdo con Libreros (2011) existen elementos visibles e invisibles, los primeros se caracterizan por expresar las creencias, valores, ceremonias, normas, ritos, slogans, conductas, símbolos, etc., estos elementos en su mayoría son observables, aunque en realidad son la representación de los mismos a un nivel más profundo.

Los elementos visibles explican cómo y por qué se hacen las cosas, mientras que los invisibles se encuentran localizados a un nivel más profundo en la mente de los miembros que conforman la organización, en donde residen los sentimientos, temores, valores, creencias, actitudes, suposiciones, etc., que son difíciles de explicar

pero que influyen en el comportamiento de los individuos en una organización. Otro factor que favorece para definir cuáles serán los aspectos a considerar para la evaluación de la cultura organizacional son las características que la definen.

1.2.2. Características de la cultura organizacional

Las organizaciones son únicas y singulares, ninguna organización se parece a otra pues cada una posee su propia historia, estructura, proceso de comunicación, relaciones interpersonales, sistemas de recompensas, normas, toma de decisiones y filosofía; la unión de estos aspectos es lo que constituye la cultura. La forma en como caracterizar a una cultura fuerte o débil de una organización depende, en gran medida, del comportamiento que presenten y reflejen los empleados. De acuerdo con García (2008) los aspectos que denotan una cultura fuerte o débil son los que se presentan a continuación.

Cuadro 1.2: Características de la cultura organizacional

Factor	Débil	Fuerte
Autonomía Individual	Supervisión estrecha. El personal tiene poca libertad en su trabajo.	Supervisión general. El personal tiene libertad de resolver los problemas de su cargo.
Estructura	Puesto de trabajo estandarizado. Reglas y procedimientos debidamente formalizados.	Puestos de trabajo flexibles. Reglas y procedimientos no formalizados.
Apoyo	La gerencia centra más su atención en la producción y muestra escaso interés por su personal.	La gerencia muestra gran interés, ayuda y afabilidad por su personal.
Recompensa y desempeño	Se aprecian y premian la fidelidad, el esfuerzo, la cooperación. Se desconocen los niveles productivos del personal.	Las compensaciones y ascensos que se otorgan al personal están basados en su nivel de productividad.
Tolerancia al conflicto	La gerencia mantiene un nivel mínimo de conflicto constructivo, debido a la presencia de conflictos disfuncionales o destructivos.	La gerencia intencionalmente aumenta la intensidad del conflicto funcional o constructivo, lo suficiente para que siga siendo viable, autocrítico y creativo.
Tolerancia al riesgo	Baja propensión al riesgo. No se estimula al trabajador por ser innovador.	Elevada propensión al riesgo. Se alienta y utiliza el talento creativo e innovador del personal.

Fuente: García (2008, p. 14). *Influencia de la Cultura Organizacional en el Desempeño Laboral*.

Las características que se muestran en este cuadro 1.2 determinan que una cultura organizacional fuerte puede lograr de una forma más eficiente los objetivos programados, pues los empleados cuentan con mayor libertad para resolver los obstáculos que se presentan, ya que la forma en cómo se desenvuelve en sus actividades es más flexible, cuentan con más apoyo por parte de los dirigentes, las promociones están determinadas a la productividad y el desempeño que muestra el personal al ser más proactivo y creativo.

Asimismo, es importante considerar la clasificación de la cultura organizacional, ya que permite conocer sus tipos, mismos que pueden ser encontrados en la evaluación que se realice a una organización con respecto a este constructo.

1.2.3. Clasificación de la cultura organizacional

Los teóricos e investigadores han presentado y analizado diversos listados de tipos de culturas, estas tipologías o clasificaciones buscan generalizar importantes propiedades culturales a través del estudio de más de una organización, pues el contar con esta clasificación favorece al establecimiento de parámetros que permiten identificar y conocer con mayor claridad las fortalezas y debilidades que la atañen; además, con ello se pueden programar cambios que beneficien al logro de los objetivos.

Etkin y Schvarstein (2000) mencionan que es posible distinguir las categorías de sistemas culturales de acuerdo con la forma en cómo se manifiestan en las estructuras que son analizadas, estos autores clasifican los tipos de cultura en: fuertes o débiles, concentradas o fragmentadas⁴, tendientes al cierre o hacia la apertura⁵, autónomas o reflejas⁶; para este estudio sólo se tomará en consideración la clasificación de fuertes o débiles, pues esta categorización se homologa con la clasificación mostrada en el cuadro 1.2 Características de la cultura organizacional que hace García (2008) con respecto a este tipo de culturas fuertes o débiles, que permitieron identificar el tipo de cultura organizacional percibida por los académicos en la unidad de análisis de este estudio.

⁴ Concentradas o fragmentadas: consideran la cantidad de unidades componentes de la organización, donde los sistemas culturales se alojan con más fuerte firmeza, por ejemplo: una cadena de supermercados.

⁵ Tendientes al cierre o hacia la apertura: dependiendo de la permeabilidad del sistema cultural a los cambios en el entorno, es decir, si la incorporación de ideas y tecnologías es legítima o clandestina, facilitada o entorpecida. Un ejemplo de las organizaciones con cultura tendiente al cierre son las instituciones religiosas.

⁶ Autónomas o reflejas: sus pautas culturales son producto de la singularidad o de la imitación de algún modelo externo. Así hay corporaciones que intentan consciente o inconscientemente igualar a otras que son exitosas en su mercado. Las estrategias de modernización suelen asociarse a esta estrategia de cultura refleja, creyendo que la copia puede hacerse abstrayendo las características sociales de su medio de origen.

- **Fuertes o débiles:** estas se clasifican así de acuerdo con la intensidad con que sus contenidos son compartidos e impulsan la conducta cotidiana de los empleados. En este sentido, en cuanto más fuertes son los rasgos culturales, no sólo determinarán los modos de conducta de sus participantes internos, sino que también impondrán rituales y procedimientos a los integrantes, servidores, proveedores, pacientes, entre otros interesados externos. Por el contrario, las culturas débiles se verán reflejadas en la poca participación, falta de interés y seguidores en el grupo social, en que se encuentran inmersas lo que restará participación y apego a la entidad laboral.

Otra clasificación es la realizada por Sonnenfeld (2013), quien considera tres tipos de cultura la cultura académica, la cultura de equipo de béisbol⁷ y la cultura del club⁸. Tomando en consideración las características de la unidad de análisis el tipo de cultura que presenta es la académica que se describe a continuación.

- **Cultura Académica:** se caracteriza porque sus empleados son sumamente expertos y tienden a quedarse dentro de la organización en la que encuentran un ambiente estable en donde pueden desarrollar sus actividades. Ejemplo: universidades, hospitales, corporaciones grandes.

En este estudio, para la evaluación de la cultura organizacional se tomará como referencia la clasificación realizada por Etkin y Schvarstein (2000), que hacen alusión a cuatro esquemas, en particular se tomará en consideración la clasificación fuertes o débiles, considerando, también, el tipo de cultura académica propuesta por Sonnenfeld (2013) debido a que estas clasificaciones se apegan a las características de la unidad de análisis de este estudio.

Además de clasificaciones, existen diversos estudios que enmarcan las diversas teorías y modelos que se han abocado al estudio en detalle de este constructo como representación de una realidad. En el siguiente apartado se presentan los más pertinentes de acuerdo a la unidad de análisis.

⁷ Cultura del Equipo de Béisbol: sus integrantes son innovadores y tomadores de riesgos, éstos tienen edades diversas y cuentan con experiencia. Reciben grandes incentivos. Ejemplo: las agencias de publicidad.

⁸ Cultura del Club: sus integrantes tienen alta lealtad y compromiso, la antigüedad importa en este tipo de organizaciones. Ejemplo: dependencias de gobierno, fuerzas armadas.

1.3 TEORÍAS Y MODELOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

En el contexto del conocimiento de la cultura organizacional destacan las teorías que conforman modelos de la realidad, cuya validez se prueba a través de estudios secuenciales que, fortalecen la validez empírica de éstas.

1.3.1 Principales teorías de la cultura organizacional

Los siguientes apartados que conforman este capítulo presentan las teorías, los estudios y las variables que componen a la cultura organizacional, así como las diferencias que existen entre la cultura organizacional y el clima organizacional.

Las principales teorías de pensamiento de la cultura organizacional reúnen los aspectos que engloban a la cultura organizacional y cuentan con referentes empíricos. Para Schein (1988) una teoría es inútil si no refleja ejemplos del fenómeno tratado, si lo explicado no se puede observarse y sentirse, entonces el impacto de lo que señala la teoría o el modelo carece de validez.

De acuerdo con Tunal y Camarena (2007), se ha asumido particularmente a la sociología como autoridad teórica para el estudio de la cultura. Sin embargo, el origen de la sociología de la cultura no se puede precisar, debido a que el fenómeno cultural ha sido y puede ser tratado de distintos saberes científicos como la antropología, psicología, sociología, entre otras disciplinas, en tanto que éste es la marca de los seres racionales o seres culturales.

Asimismo, estos autores señalan que se reconoce la existencia de dos grandes corrientes teóricas clásicas que consideran el aspecto cultural, aunque no como sustento de su teoría general: el idealismo y el marxismo. Estas corrientes coinciden en que la cultura resulta de un proceso subjetivo, aunque el materialismo histórico la vincula como un aspecto supraestructural, por ejemplo: las formas políticas, jurídicas, artísticas, filosóficas y religiosas de un momento histórico concreto, mientras que el hegelianismo reconoce que la cultura es el punto de partida que determina la existencia humana.

En consecuencia, se estaría hablando de “un carácter subjetivo prioritario y de otro objetivamente estructural. Ambas interpretaciones son el punto de partida de las corrientes contemporáneas de la cultura: una, el enfoque analítico mecanicista, otra, la corriente subjetivista. La primera, al igual que el marxismo, reconoce que la cultura

es un producto de la infraestructura, mientras que la segunda considera lo cultural como un producto interior del individuo” (Tunal y Camarena, p. 6).

En este sentido, Echeverría (2001) retoma la teoría clásica del marxismo que enfatiza el impacto cultural en el cambio social; asimismo, considera a Dilthey (1883) quien tiene como postura que los fenómenos sociales sólo se pueden estudiar como fenómenos culturales; el esquema parsoniano⁹ que reconoce un sistema cultural como antecedente y marco de regulación de la acción social; el enfoque gramsciano¹⁰ que menciona la hegemonía cultural y Saussure quien rechaza la noción de que los fenómenos culturales deban de entenderse en términos culturales.

A pesar de la crisis del marxismo como paradigma teórico, es importante reconocer que dicho enfoque derivó al marco teórico de las corrientes contemporáneas que han intentado explicar qué es la cultura. Camarena (2007) menciona que dentro de las principales corrientes teóricas contemporáneas se debe ubicar al funcionalismo, a la semiótica, la dramaturgia, el weberianismo, el durkheimianismo y el pos-estructuralismo.

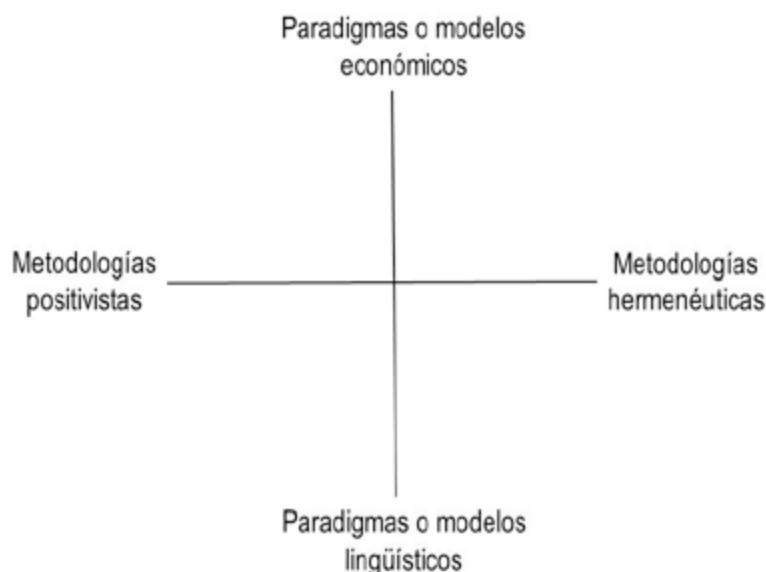
El estudio de la cultura es complicado y complejo, por lo cual es de suma importancia determinar las posturas, metodologías y bases teóricas que sustentaran su estudio. A pesar de que, ya se mencionaron algunas definiciones sobre que es la cultura¹¹, existe una gran dificultad al tratar de explicar lo que es, debido a la pluralidad y el poliformismo de los paradigmas de los dispositivos metodológicos vigentes en ese campo.

Por ello, adicional a las perspectivas que ya se mencionaron, se describirán los paradigmas y enfoques metodológicos de la distribución que hizo Giménez (1994), para poder analizar la cultura en el campo de las disciplinas socio-antropológicas. Estos se encuentran cruzados formando una cruz en dos ejes teóricos en uno se encuentran los paradigmas económicos y lingüísticos y en el otro las metodologías positivistas y hermenéuticas (Ver figura 1.1).

⁹ El esquema o modelo parsoniano es un paradigma sociológico creado por Parsons como una herramienta para el análisis de cualquier sistema social que sustenta la hipótesis de que cualquier sistema para sobrevivencia y desarrollarse debe ser capaz de resolver cuatro imperativos funcionales necesarios AGIL: A= (adaptation) adaptación, G= (goal attainment) capacidad para alcanzar metas, I= (Integration) integración, y L= (Latency) latencia, o mantenimiento de patrones (AGIL). Ritzer (1993). *Teoría sociológica clásica*, p. 540.

¹⁰ Dentro del marxismo el enfoque gramsciano es relevante por sus intuiciones sobre la educación y la comprensión de su naturaleza en las naciones industrializadas desarrolladas de Occidente. Gramsci apoyó a que el marxismo se diera cuenta de que el principio central de la organización de la escuela en el capitalismo es la reproducción de la división entre lo mental y lo manual. Enguita (1986). *Marxismo y sociología de la educación*, p. 160.

¹¹ Véase, apartado 1.1.1 Definiciones de la cultura organizacional de este estudio.

Figura 1.1 Paradigmas y metodologías para el estudio de la cultura

Fuente: Giménez. (1994, p. 52) Paradigmas teórico-metodológicos en sociología de la cultura.

La teoría económica y la lingüística constituyen los dos polos más importantes de estructuración teórica (explicativa) en las ciencias sociales. En el caso de los paradigmas o modelos inspirados en la economía comparten el supuesto de que los actores sociales se comportan racionalmente y compiten entre sí para maximizar sus intereses o acrecentar su capital. Mientras que, en el paradigma lingüístico en su versión chomskiana¹² explica las interpretaciones (performances) del habla a partir de una “competencia” en donde se consideran las reglas gramaticales interiorizadas por los hablantes. De acuerdo con Giménez (1994), estos dos paradigmas son los más productivos por su capacidad explicativa y su potencial heurístico.

Con respecto a las metodologías positivistas y hermenéuticas, en la posición positivistas u objetivista se considera a los fenómenos culturales como “cosas”, entendiéndose como fenómenos susceptibles de observación directa, de medición y de cuantificación estadística; en cuanto a la posición hermenéutica o interpretativa considera los fenómenos culturales como “formas simbólicas” susceptibles de ser comprendidas e interpretadas. Por ello, los criterios que sustentan el uso de estas dos metodologías son:

¹² La teoría chomskiana sustenta que el origen del lenguaje se apoya en la homogeneidad del genoma humano. Esta teoría de Chomsky se fundamenta en tres pilares en su análisis del lenguaje constituyendo una propuesta adecuada e incluso apasionante para el estudio de la adquisición del lenguaje en general y del lenguaje no nativo en particular. Los tres pilares son: 1) la búsqueda del fundamento biológico, es decir la capacidad genética (lo que se ha denominado ‘Gramática Universal’); 2) la determinación de las características del órgano mental, realizado en el cerebro, que se denomina lenguaje, que indica la dimensión psicológica del modelo y, 3) la propuesta lingüística que explica de qué forma la dotación genética configura todas y cada una de las lenguas naturales. Licerias y Díaz (1999). La teoría chomskiana y la adquisición de la gramática no nativa: a la búsqueda de desencadenantes, p. 1.

- En la posición objetivista de acuerdo con Giménez (1994) se cuenta con trabajos de gran envergadura en materia de sociología de la cultura que han sido caracterizados desde esta perspectiva; entre estos trabajos están los de Robert Wuthnow y Margaret Archer. Ambos autores distinguen dos componentes en la cultura: el *texto* (productos culturales o formas simbólicas directamente observables), y el *sentido*, el cual es considerado como fenómeno interno y subjetivo, y por consiguiente no observable. Esto determina, en gran medida, que este constructo por ser subjetivo y no observable es pertinente su estudio, comprensión e interpretación a través de los textos que se enfocan al estudio de la cultura, tanto al interior como al exterior de la organización.
- La metodología hermenéutica¹³ frente a la posición positivista para estudiar los fenómenos sociales y culturales como si fueran objetos naturales, autores como Dilthey, Heidegger, Gadamer y Ricoeur enseñan que tales fenómenos, en particular las formas simbólicas, suponen por definición la actividad de comprensión y de interpretación. Entre estas posturas se encuentra la hermenéutica profunda de Ricoeur la cual considera que todo proceso de interpretación científica de los fenómenos sociales y culturales tienen que estar medidos por métodos explicativos y objetivantes¹⁴. Por lo que la explicación e interpretación no serían excluyendo u opuestas, sino que constituirían momentos complementarios de un mismo círculo hermenéutico. Por lo que aquí el estudio de la cultura organizacional se centrará en la comprensión e interpretación de los fenómenos percibidos.

Por ende, como base teórica para este estudio será considerada una metodología ecléctica en virtud de que se utilizarán diversas teorías y modelos que permitirán estudiar a la cultura organizacional. En este sentido, la posición positivista estará dedicada en conocer de manera objetiva cuáles son las variables que conforman a la cultura de la unidad de análisis de este estudio, para que a través de la percepción que tengan los participantes se pueda detectar qué tipo de cultura persiste en dicha organización. Mientras que, en la metodología hermenéutica se considerará una posición basada en la comprensión y la interpretación de los datos que se obtengan con los métodos de estudio que se utilizarán para la evaluación de la cultura organizacional de este estudio.

¹³ La hermenéutica se considera un esquema de análisis que comprende una fase preliminar donde se procura reconstruir, por vía etnográfica, (mediante el uso de entrevistas, observación participante, grupos focales, etc.), la interpretación cotidiana de las formas simbólicas en la vida social. Giménez (1992). *Paradigmas teórico-metodológicos en sociología de la cultura*, p.65.

¹⁴ Estos criterios de "objetivación", que giran en torno al concepto epistemológico de "distanciamiento", aspecto hermenéutico que a través de la fenomenológica de Husserl incluye a los imperativos, junto con las preguntas o los deseos, entre los actos no objetivantes, a los que no presentan un conocimiento (en el que intervienen la intuición-perceptiva, rememorativa e imaginativa- y la significación –nominativa y predictiva-), ni son, en consecuencia, verdaderos ni falsos. Los juicios de valor, presupuestos por las normas, sí serían en cambio actos objetivantes. En otras palabras, los objetivantes serían aquellos en que el significado no da lugar a la identidad característica de las vivencias cognoscitivas que constituyen los objetos del conocimiento, una identidad (entre lo intuitivo y lo significado) que sería objetiva en el sentido de 'eliminadora del sujeto cognoscente'. Vega (1998). *La idea de la ciencia en el derecho*, p.452.

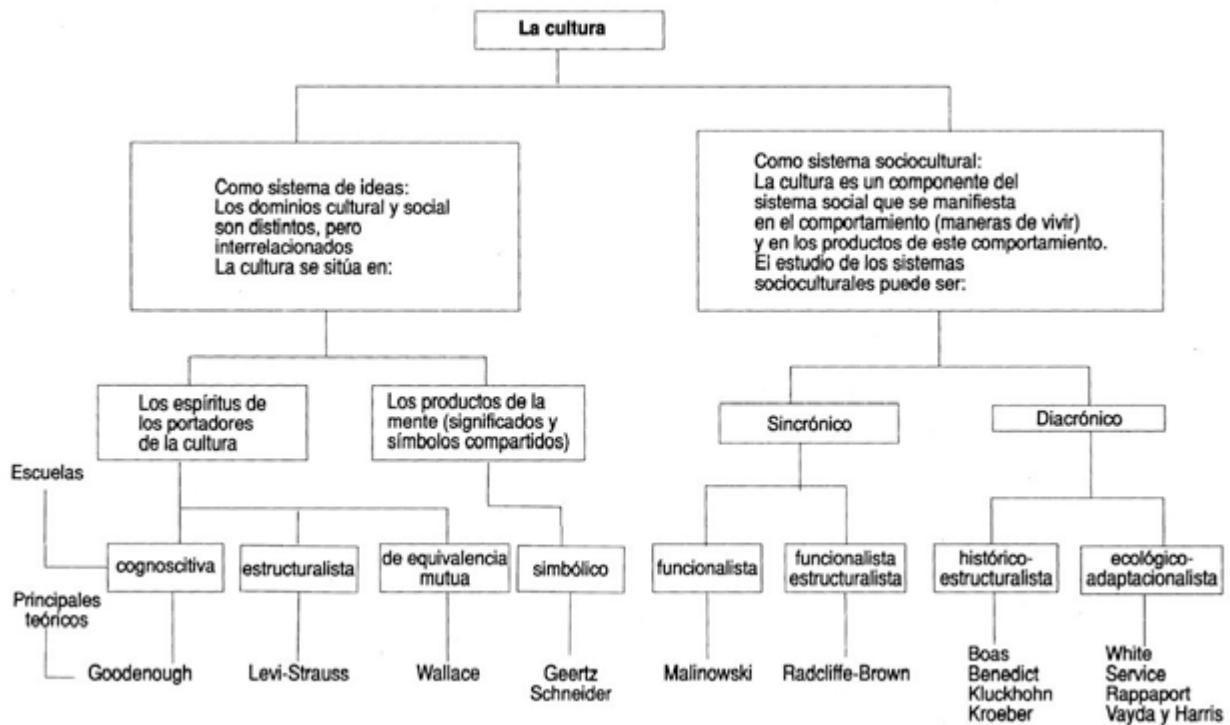
Es conveniente mencionar que, existen más corrientes de pensamiento y teorías de cultura, sin embargo, para fines de este estudio se dará prioridad a las teorías enmarcadas en el estudio realizado por Allaire y Firsirotu (1992), pues la perspectiva que marcan estos autores con respecto a los elementos que guían a la organización son: 1) Los individuos que se conforman en miembros; 2) Una comunidad establecida a la que los posibles miembros se van a unir, y 3) El cúmulo de información que deben compartir los miembros para poder ser considerados como tales. Además, porque su enfoque realiza una vinculación entre las escuelas de pensamiento y la gerencia organizacional que se abordarán más adelante.

En este sentido, en la cultura organizacional el aspecto teórico está sujeto a la teoría de la organización y la gestión, las cuales se acercan a la antropología, retomando sus diferentes conceptos teóricos sobre cultura, su metodología y estructura de pensamiento, aplicándolos al análisis organizacional. Los antropólogos culturales han presentado diversas teorías complejas como la tipología de las escuelas que presentan Abravanel, Allaire y Firsirotu (1992) en su obra *Cultura organizacional. Aspectos teóricos, prácticos y metodológicos*.

De acuerdo con Allaire y Firsirotu (1984) los estudios que destacaron los aspectos de la cultura de una sociedad y sus efectos sobre el comportamiento poco se ocuparon de las características culturales de las organizaciones, aun cuando el éxito y la vitalidad organizacional dependen del desarrollo de culturas y valores apropiados. Estos autores se centraron en el estudio de la cultura en las organizaciones a través de su estudio *Teorías sobre la cultura organizacional*, en donde las teorías descritas, aquí, ofrecen un ordenamiento útil para la comprensión de los diferentes puntos de vista que permite hacer una vinculación con los conceptos de la teoría organizacional y de la gestión.

Existen teóricos como Malinowski, Kroeber, Boas, entre otros que consideran a la cultura como parte integrante del sistema socioestructural y aquellos como Goodenough, Lévi-Strauss, Wallace y Geertz, por mencionar algunos, que la ven como un sistema independiente de formación de ideas. Un panorama útil en este sentido ha sido proporcionado por Allaire y Firsirotu (1984), que consideran el fundamento teórico de la cultura organizacional a través de varias posturas teóricas que sustentan a las diversas escuelas de pensamiento, mismas que se muestran en la siguiente figura (Ver figura 1.2).

Figura 1.2 Tipología de pensamiento teórico de la cultura



Fuente: Allaire y Fisirotu (1984 p. 6). Teorías sobre la cultura organizacional.

El estudio de la cultura organizacional de acuerdo con el sustento teórico de estas escuelas divide a la cultura en un sistema de ideas y en un sistema socio cultural. El primer sistema¹⁵ se bifurca en los espíritus¹⁶ de los portadores de la cultura y, comprende las escuelas: cognoscitiva, estructuralista y de equivalencia mutua; la otra parte son los productos de la mente (significados y símbolos compartidos), considera la escuela simbólica. El segundo sistema¹⁷ se ramifica en el aspecto sincrónico que engloba las escuelas funcionalista y funcionalista estructuralista; y el aspecto diacrónico que incluye la escuela histórico estructuralista y la ecológico adaptacionista.

¹⁵ El sistema de ideas que se divide sitúa a la cultura como un dominio distinto que se manifiesta en diversos procesos, estructuras y productos cognoscitivos. La cultura se divide en dos dominios distintos el cultural y el social que se interrelacionan situando a la cultura en: los espíritus de los portadores de la cultura y, comprende las escuelas: cognoscitiva, estructuralista y de equivalencia mutua; la otra parte son los productos de la mente (significados y símbolos compartidos), considera la escuela simbólica. Allaire y Fisirotu (1984). *Teorías sobre cultura organizacional*, p. 6.

¹⁶ Desde la perspectiva diltheyana, el espíritu es entendido como el mundo espiritual que es, en sí mismo, conexión de realidad, molde de valores y reino de fines, integrado en proporciones de una riqueza infinita en la que se va plasmando el yo personal en nexo efectivo con el todo. Los hechos espirituales que se han desarrollado en el hombre históricamente y a los que comúnmente se conoce como ciencias del hombre, de la historia, de la sociedad, constituyen la realidad que nosotros tratamos, no de dominar, sino de comprender previamente. Dilthey, (1883). *Introducción a las ciencias del espíritu*, parte del documento autobiográfico y p. 13.

¹⁷ El sistema sociocultural que se bifurca en dos formas de cómo abordar el estudio de la cultura en la escuela funcionalista y funcionalista estructuralista refieren que se centran en el estudio de la cultura en momentos históricos precisos y en lugares bien definidos; por ello son llamadas, también, sincrónicas, mientras que las diacrónicas son las escuelas histórico-difusionista y ecológico-adaptacionista porque se preocupan por la dimensión temporal y los procesos esenciales para el desarrollo de culturas particulares. Allaire y Fisirotu (1984). *Teorías sobre cultura organizacional*, p. 7.

Es importante, señalar que todas las escuelas de pensamiento mostradas en la figura 1.2 son relevantes para el estudio de la cultura organizacional. No obstante, cada uno tiene un enfoque específico a estudiar sobre este constructo; que dependen de las características propias del contexto a investigar, así como el objeto de estudio que se tenga en una investigación.

De acuerdo con la revisión de la literatura de las teorías de Allaire y Firsirotu (1984), se determinó que para los fines de este estudio sólo se tomarán en consideración una teoría del sistema sociocultural, la funcionalista y, dos del sistema de ideas, la cognoscitiva y la de equivalencia mutua. La teoría funcionalista permite conocer las necesidades que el individuo puede reflejar dentro de la organización; la cognoscitiva a través de la observación directa del objeto de estudio accede a realizar una comparación entre la cultura organizacional y el clima organizacional, que son los dos constructos fundamentales de este estudio y, la de equivalencia mutua hace un acercamiento más profundo sobre el contextos o unidad de análisis de este estudio, lo anterior analizándolo desde la perspectiva de estos dos autores, con respecto al vínculo que hacen de la cultura organizacional con estas escuelas de pensamiento teórico de la cultura.

Los antropólogos culturales han presentado diversas teorías complejas sobre la cultura, las cuales se destacan por sus presuposiciones, hipótesis y axiomas. Como ya se mencionó, anteriormente, existen dos tipos de teóricos los que consideran a la cultura como parte integrante del sistema sociocultural y los que la ven como un sistema independiente de formación de ideas.

El sistema sociocultural integra el dominio cultural y el dominio social en un sólo sistema sociocultural, en donde se da por hecho que entre los dos dominios que constituyen este sistema existe armonía, coherencia e isomorfismo, englobándose por lo tanto en lo social y viceversa; el comportamiento es la expresión concreta de este sistema sociocultural. Mientras que, el sistema de ideas conceptualiza a la cultura como “códigos implícitos de ideación que conectan los conocimientos aparentes”.

La escuela funcionalista está representada por el humanista Malinowski (1931), teórico que considera los fenómenos culturales (valores, creencia mitos e instituciones) en función de su utilidad para la satisfacción de las necesidades biológicas y psicológicas del ser humano. Desde esta perspectiva, la cultura se convierte en un mecanismo que deja entender y atender las diferentes necesidades fundamentalmente humanas. En otras palabras, la cultura es apreciada como un mecanismo utilitario que permite al individuo enfrentar mejor los problemas específicos que se presentan durante su búsqueda de satisfacción personal.

El funcionalismo para Allaire y Firsirotu (1984) es una doctrina social que tiende a explicar el funcionamiento de las actividades de un grupo de personas como conjuntos estructurados y jerarquizados entre ellos. El seguimiento de la teoría funcionalista está orientado hacia las necesidades humanas y su influencia sobre la vida organizacional, pues es ahí en donde la mayoría de los hombres encuentran la forma de satisfacer muchas de sus necesidades.

La tradición de las relaciones humanas y el concepto de realización de sí mismo y del hombre social afirman que las organizaciones como sistemas socioculturales deben mostrar en sus formas, estructuras, políticas y procesos, el hecho de que el hombre tiende hacia la satisfacción de sus necesidades por medio del trabajo y la participación en la vida organizacional. En este sentido, las organizaciones sirven de foros para la escenificación de las necesidades humanas, en donde proyecta sus satisfacciones, su autorrealización, así como la necesidad de comportamientos de las personas en el seno de los grupos.

Asimismo, Allaire y Firsirotu (1984) señalan que la tradición de la estrategia gerencial sostiene que las organizaciones terminen por reflejar en la elección de sus metas y estrategias los valores, necesidades y preferencias de sus fundadores, de sus mandos superiores y de sus principales gerentes. En consecuencia, las necesidades de éxito, poder y afiliación salen a flote en los miembros de la organización.

En este sentido, para comprender la parte teórica de la cultura con los aspectos a medir se consideró el punto de vista de la metodología positivista y hermenéutica, a través de la revisión de la literatura de la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow y la teoría de las necesidades de McClelland, cuyos fundamentos teóricos permitieron llevar a cabo la interpretación de los datos que se obtuvieron de la evaluación de la cultura organizacional de la unidad de análisis de este estudio.

Otro sistema importante en el estudio de la cultura organizacional es el de ideas, ya que considera que la cultura se construye como concepciones del mundo y con productos simbólicos. La cultura llega a ser un contexto dinámico cargado de símbolos, un conjunto de cogniciones funcionales o una estructura mental profunda y subconsciente, es decir, un sistema sociocultural que da origen a las culturas particulares.

Las escuelas cognoscitivas, estructuralista y de equivalencia mutua proponen que la cultura se sitúa en el espíritu de los portadores de cultura; mientras que la escuela simbólica conceptualiza a la cultura como un cúmulo de significados y símbolos compartidos.

En el presente estudio se consideró la teoría cognoscitiva y la teoría de equivalencia mutua por su pertinencia con el objeto de estudio sobre el tipo de cultura organizacional que persiste en la unidad de análisis considerando su giro, tamaño, estructura, tipo de relación laboral, tipo de actividades, entre otras.

Desde la escuela cognoscitiva la cultura es un sistema de conocimiento conformado por estándares aprendidos para juzgar, percibir, creer y evaluar. Por lo que la cultura de una sociedad consiste en lo que el individuo debe creer o saber a fin de comportarse de manera aceptable en el seno de esa sociedad. Producto del aprendizaje humano en donde la gente encuentra la manera de organizar sus experiencias.

Desde este enfoque Goodenough (1971) señala que la cultura consiste en un conjunto de cogniciones funcionales organizadas como sistema de conocimientos que contiene todo lo que es necesario creer o saber, a fin de comportarse de manera aceptable para los miembros de la sociedad. La cultura es un producto del aprendizaje humano. Asimismo, este teórico señala que la cultura está compuesta de los siguientes elementos: formas, proposiciones, creencias, valores, reglas y valores públicos, recetas, rutinas y costumbres, sistemas de costumbres, significados y funciones.

En ese sentido, Geertz (1973) en su obra *The interpretation of cultures* menciona que el concepto de cultura organizacional que propone es esencialmente un concepto semiótico, el cual coincide con Max Weber en que, el hombre es un animal inserto en tramas de significación que él mismo ha tejido, por lo que considera que la cultura es un conjunto de hilos que forman un tejido y que el análisis de la cultura, por lo tanto, no es una ciencia experimental en busca de leyes, sino una ciencia interpretativa en busca de significaciones.

En la antropología cognitiva la cultura está compuesta de estructuras psicológicas mediante las cuales los grupos de individuos guían su conducta. Goodenough (1971) señala que la cultura de una sociedad consiste en lo que uno debe conocer o creer a fin de obrar de forma aceptable para sus miembros. Desde esta perspectiva, Geertz (1973) menciona que todo el pensamiento científico sobre la cultura se ha fundamentado en el intento de reconstruir una explicación inteligible de lo que el hombre es, cuestión que refleja una tarea compleja y un camino largo por recorrer.

De acuerdo con Allaire y Firsirotu (1984) desde el punto de vista de esta escuela, el aprendizaje organizacional es señalado en escritos ambiguos y metafóricos que la misma organización es dotada de procesos cognoscitivos, por ejemplo en el caso de Argyris y Schön (1978) afirman que la organización es un artefacto de representaciones de los individuos de la organización, estas representaciones estarían conformadas por los organigramas, en donde a través de esquematizaciones se representan las posiciones que guardan algunos

de los miembros de la organización, y a su vez son descripciones colectivas de la organización que los mismos miembros construyen conjuntamente y utilizan para guiar su investigación individual.

En este sentido se puede mencionar que otro aspecto a considerar es la Antropología cognitiva. Ruano (2010) señala que ésta en principio, todos nacemos dotados de capacidades cognitivas similares, sin embargo, a través de la intervención de múltiples variables, las personas construyen un sistema de ideas y recuerdos según los estímulos recibidos, que es diferente para cada persona y para cada cultura, pues cada quien piensa y/o recuerdan de diferente manera en los sucesos que construye acorde al momento y al contexto-cultural.

La escuela cognoscitiva “la cultura de la sociedad consiste en todo lo que el individuo debe creer o saber a fin de comportarse de manera aceptable en el seno de esa sociedad” (Allaire y Firsirotu, 1984, p. 9). Así como producto del aprendizaje humano, la cultura es la manera que tiene la gente de organizar sus experiencias concretas en un mundo fenomenal o conceptual, pues “las culturas no son fenómenos concretos; son esquemas cognoscitivos que sirven para organizar los fenómenos concretos” (Allaire y Firsirotu, 1984, p. 9). Un ejemplo de estos fenómenos cognoscitivos son las creencias como: los trabajadores que salen tarde de sus jornadas de trabajo son aquellos que se encuentran comprometidos con la organización, porque “se ponen la camiseta”; sin considerar que los objetivos realmente se estén cumpliendo, ya que a través de la experiencia personal se forman significados o supuestos personales que guían la conducta y las emociones de manera ‘inconsciente’.

En particular, la escuela cognoscitiva de acuerdo con Goodenough (1971), sostiene que “la manera en como un grupo de personas ha organizado su experiencia del mundo concreto, de tal modo que, le confiera una estructura como mundo fenomenal de formas, es decir, sus percepciones y conceptos” (Allaire y Firsirotu, 1984, p. 16). El concepto visto así de cultura, encuentra su expresión en dos aspectos importantes de la gestión organizacional que es el clima organizacional y el aprendizaje.

Desde la escuela cognoscitiva el clima es una forma de competencia aprendida que permite al individuo interpretar las exigencias de la organización y comprender sus propias interacciones cotidianas con la organización y sus miembros. Schneider (s.f.) señala “que la teoría cognoscitiva que quiere que el hombre sea una creatura capaz de pensar, que organice su universo de tal modo que lo haga inteligible y que actúe en función del orden que él percibe y crea” (Allaire y Firsirotu, 1984, p. 17). En este sentido, se podría suponer que el hombre tiene injerencia sobre el ambiente de trabajo que existe en su ámbito laboral.

Tomando en consideración que esta escuela sustenta una relación con el clima organizacional, se puede señalar que, desde el positivismo, se abocaría a la percepción objetiva que los miembros de una organización hacen

mediante la observación directa de cualquier variable, sea ésta de la cultura organizacional o del clima organizacional, ya que esto permitirá detectar qué elementos son complementarios o se superponen entre estos dos constructos que son base fundamental de análisis de este estudio. Sin embargo, la Teoría de equivalencia mutua se abocó con mayor detalle a la organización y la participación de sus colaboradores.

La escuela de equivalencia mutua presenta una perspectiva en donde las organizaciones constituyen el punto de intersección y de sincronización de las funciones de utilidad netamente individuales, es un espacio causal en donde las micromotivaciones de los actores se transforman en macrocomportamiento organizacional. En consecuencia, las organizaciones son consideradas como una herramienta en donde los participantes tratan de alcanzar sus metas personales. Wallace (1970) es uno de los representantes de esta escuela, cuya postura se centra en señalar que la cultura puede considerarse como una serie de procesos cognitivos a través de los cuáles se pueden hacer predicciones del comportamiento de los individuos en un sistema social específico.

Abravanel *et al.* (1984) señalan que de acuerdo con Wallace la cultura es un sistema de cogniciones que permite a los trabajadores predecir mutuamente sus comportamientos y así funcionar en sociedad, a pesar de las motivaciones y de las metas tan divergentes que tengan. Este es un concepto de cultura que rechaza como mito la noción de las metas comunes, de las percepciones, de las creencias y de compartir significados colectivos, sino que son las cogniciones de las cuales se sirve cada uno para predecir el comportamiento de los demás. La equivalencia mutua establece que la cultura consiste en un conjunto de procesos cognitivos estandarizados que crean un marco general para la predicción del comportamiento entre los individuos interactuantes en un medio social dado. Aquí la cultura hace posible la organización de cogniciones y motivaciones muy diversas, sin que sea necesario que los individuos compartan objetivos comunes o que sus estructuras cognoscitivas sean similares.

La cultura así definida consiste en políticas que se encuentran elaboradas de manera tácita y gradual por grupos de individuos con el propósito de promover sus intereses, así como en contratos establecidos por el uso entre individuos que buscan transformar sus esfuerzos en cooperación en estructuras de equivalencia recíprocas.

Teniendo en cuenta lo que señala la escuela de equivalencia mutua, la vinculación que tiene con la cultura organizacional y, considerando los principios de la gestión organizacional, destaca la importancia de la Teoría “Z” de Ouchi (1985) en particular respecto a las organizaciones tipo “A” u organizaciones burocráticas, las cuales guardan cierta similitud con las características propias de la unidad de análisis de este estudio, situación que a través de una metodología positivista y hermenéutica, buscará verificarse en el siguiente capítulo que describirá la unidad de análisis a detalle.

Por otro lado, del análisis que se hizo de las tres escuelas del pensamiento teórico de la cultura que serán consideradas para este estudio, se considerarán algunos aspectos de los tres enfoques de las escuelas funcionalista, cognoscitiva y de estructura de equivalencia mutua que se mencionan en seguida.

Cuadro 1.3: Escuelas y sus aspectos a considerar en el estudio de la cultura organizacional

Escuela	Vinculación con la cultura organizacional	Aspecto a considerar
Funcionalista	El comprender el comportamiento de las personas en el desarrollo de sus actividades en grupo, permite saber cómo son las relaciones humanas, además, se puede entender como la organización es percibida como el medio por el cual los miembros satisfacen sus necesidades.	Las relaciones humanas. La motivación. La realización de sí mismo. Las necesidades de poder y de afiliación.
Cognoscitiva	La percepción de la cultura organizacional es generalmente duradera, entre los aspectos que considera esta percepción están las características propias de la organización.	Relación que pueda tener la cultura organizacional con el clima organizacional, al momento de considerar la percepción de las características propias de la organización.
Estructura de equivalencia mutua	Las organizaciones son lugares donde se llevan a cabo intersecciones y sincronizaciones de las funciones que realizan los empleados, en este sentido el individuo participa de manera proporcional a lo que pueda obtener de la organización.	Conocer el tipo de cultura organizacional que determina las características de la organización en la cual se reflejan los canales formales para la comunicación, la jerarquía, la toma de decisiones, entre otros aspectos que permiten conocer el nivel de motivación y satisfacción que tiene el trabajador en su ámbito laboral.

Fuente: Elaboración propia con información de las escuelas de pensamiento teórico de Malinowski (1931), Goodenough (1971) y Wallace (1970) respectivamente.

De acuerdo con el cuadro 1.3 se partirá de una metodología ecléctica, la cual se puede observar en estas perspectivas teóricas (funcionalista, cognoscitiva y de estructura de equivalencia mutua), ya que engloban una gran parte de los elementos que se analizaron en este estudio de la cultura organizacional, que se mencionan a continuación:

Funcionalista: de acuerdo con Allaire y Firsirotu (1992) la escuela de las relaciones humanas establece que en este enfoque se observan aspectos que toman en cuenta la productividad considerando la adaptación del trabajo al trabajador, la orientación profesional, los métodos de aprendizaje y de trabajo, el estudio de la personalidad del trabajador y del jefe, el estudio de la motivación y de los incentivos de trabajo, del liderazgo, de las comunicaciones, de las relaciones interpersonales y sociales dentro de la organización. Desde el punto de vista de la escuela del hombre social, se tomará en cuenta el comportamiento de la persona en el seno de los grupos y las organizaciones.

Este enfoque, también toma en cuenta dos teorías motivacionales, la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow (1943), de esta teoría se consideran las necesidades de pertenencia, reconocimiento y autorrealización. Asimismo, se tomó en cuenta que uno de los aspectos relevantes en el ser humano es que se encuentra motivado con la intensidad de su deseo de desempeñarse, en términos de lograr su éxito.

En el caso de la teoría de las necesidades de McClelland (1961) se valora el esfuerzo que tienen los individuos por sobresalir, el logro en relación con un grupo de estándares, la lucha por el éxito; en las necesidades de poder, en cómo se refleja la autoridad con respecto al impacto que tiene para influir y controlar a los demás y, las necesidades de afiliación que se refieren al deseo de relacionarse con las demás personas, es decir de entablar relaciones interpersonales amistosas y cercanas con los demás integrantes de la organización.

Cognoscitiva: uno de los aspectos que refieren Allaire y Firsirotu (1992) es que esta escuela teórica se relaciona con el vínculo que tiene la cultura con el clima organizacional, partiendo desde el punto de vista que estos dos constructos son diferentes y que son importantes de considerar para conocer de una manera integral como se encuentra constituida la organización.

En este sentido este enfoque permitirá que a través de las entrevistas semiestructuradas que se utilizarán para la evaluación de la cultura organizacional se puedan determinar los elementos que serán incluidos en el instrumento de medición para el diagnóstico del clima organizacional, con la finalidad de analizar con precisión los elementos que se complementan o se superponen en estos dos constructos.

Estructura de equivalencia mutua: en este enfoque se considera la Teoría “Z” de Ouchi (1985)¹⁸, en particular, el tipo de organización, tipo A o burocráticas que conducen a la lentitud de respuesta en la adaptación a los cambios, ya que una sugerencia por ejemplo tiene que cursar los canales formales hasta que llega al puesto donde se tiene que tomar la decisión y otro tanto igual ocurre con la respuesta, sin tomar en cuenta la implementación. Adicional a esto ocurren los problemas planteados por el manejo de la jerarquía en las relaciones interpersonales y la toma de decisiones.

¹⁸ La teoría “Z” creada por Ouchi sugiere que los individuos no desligan su condición de seres humanos a la de empleados y que la humanización de las condiciones de trabajo aumenta la productividad de la empresa y a la vez la autoestima de los empleados. Esta considera que hay tres tipos de organizaciones, la del tipo A que asimiló a las empresas americanas, las del tipo J que asimiló a las firmas japonesas y las de tipo Z que tienen una nueva cultura, la cultura Z. Las organizaciones de cultura Z están llenas de características poco aplicadas en las empresas de occidente de la época y más bien recoge ciertas características comunes a las de las compañías japonesas.

De acuerdo con Ouchi (1985) en este tipo de organizaciones la gente tiende a realizar lo que consagran las descripciones de puesto y los procedimientos, llegándose a la deshumanización y la baja productividad porque no hay involucración con las tareas. De acuerdo con Ouchi y Johnson (1978) este tipo de organizaciones se caracteriza por desarrollar actividades altamente especializadas, con rotación relativa y están supeditadas a un contrato laboral, aspectos que concuerdan con algunas de las características de la unidad de análisis de este estudio.

Es importante precisar que, estos enfoques teóricos incluyen tanto una posición positivista objetiva y una hermenéutica sobre los significados, dirigida a la vida cotidiana que presentan los individuos que laboran en la unidad de análisis de este estudio; pues en concordancia con Tunal y Camarena (2007) la vida del ser humano en sociedad se caracteriza por resguardar la obviedad de que la vida cotidiana se deriva de lo cultural, pues el individuo hace y es hecho por la sociedad, por lo que para comprender mejor esa vida social hay que buscar al sujeto que provoca las reacciones entre los contextos sociales, y es a través de éstas perspectivas teóricas como el propio individuo puede conocer su mundo cotidiano.

Algunos estudios realizados sobre la cultura organizacional permiten tener un panorama adicional que favorecerá al entendimiento de los tipos de cultura organizacional, así como a la evaluación de la misma. En este sentido, algunos investigadores han aportado diversos modelos en donde se han dado a conocer aspectos referentes a los tipos de cultura organizacional y la forma en como es evaluada.

1.3.2 Modelos de la cultura organizacional

Los modelos en el estudio de la cultura han permitido tanto el desarrollo teórico del constructo como el diagnóstico de las organizaciones, pues está compuesta por la forma en como los seres humanos viven en una sociedad determinada, influye en costumbres, prácticas, normas, comportamientos, religión, creencias, rituales, etc.

Algunos de los modelos principales que permitirán tener un panorama general sobre el estudio de la cultura organizacional son: tipología cultural de Harrison (1972)¹⁹, tipología de culturas organizacionales de Deal y

¹⁹ Harrison (1972), planteó su modelo de tipología cultural en cuatro ideologías independientes que determinan: a) la compatibilidad de los intereses organizacionales con los de sus miembros y b) la habilidad de una organización para manejar su ambiente externo. Este autor argumentó que, las fallas en la comprensión de las diferencias ideológicas la mayoría de las veces causan conflictos entre las organizaciones o dentro de las mismas. La clasificación de los tipos de cultura que conforman este modelo son: el poder, el rol, la tarea y las personas.

Kennedy (1982)²⁰, dimensiones culturales de Hofstede (1983)²¹, cultura y desempeño organizacional de Denison (1990)²², valores en competencia de Cameron y Quinn (1999)²³, así como el modelo de cultura organizacional de Schein (1992). Al terminar de analizar cada uno de estos modelos, se tomó la determinación de considerar algunos de los elementos del último modelo; ya que presentan limitantes para poder ser utilizados en la evaluación de la cultura organizacional de este estudio.

Aun cuando el modelo de Schein (1992) presenta, también, limitaciones se tomaron en consideración algunos de sus elementos, por lo que se consideró pertinente detallar más este modelo. Schein (1992) divide la cultura de las organizaciones en dos categorías lo externo y lo interno, este último se centra en el pensamiento, sentimiento y comportamiento humano. Para este autor la cultura de un grupo (organización) puede ser estudiada en estos tres niveles: el nivel de sus artefactos, el nivel de sus valores, y el nivel de sus supuestos básicos. Si no se descifra el patrón de los supuestos básicos que son desarrollados en la organización, no se sabrá cómo interpretar los artefactos correctamente o cuánta credibilidad dar a los valores adoptados y declarados.

Esto implica que, la esencia de la cultura radica en el patrón de supuestos básicos subyacentes, y una vez que se comprende éste, se podrá tratar con los otros que son fáciles de comprender por ser más superficiales. Los niveles artefactos y creaciones, valores, así como los supuestos básicos o presunciones básicas se describen a continuación:

Artefactos y creaciones: se refiere a los elementos reales que identifican una organización, es decir, las estructuras y procesos organizacionales visibles, en este nivel se incluye el ambiente físico de la organización, estos fenómenos son difíciles de descifrar aun cuando son fáciles de observar.

²⁰ Deal y Kennedy (1982) realizaron estudios en empresas norteamericanas, este modelo propone que la cultura corporativa se basa en el entrecruce de seis elementos: 1) historia, 2) valores y creencias, 3) rituales y ceremonias, 4) historias y fabulas, 5) figuras heroicas y 6) la red cultural informal de contadores de cuentos, chismosos, susurradores, espías y sacerdotes. Este modelo distingue cuatro tipos de cultura corporativa: 1. Cultura machista, 2. Cultura del trabajo arduo, 3. Cultura de poner en riesgo la compañía y 4. Cultura del proceso.

²¹ Hofstede (1983) analiza la programación mental colectiva que conforma la cultura, para lograr una programación colectiva este autor afirma que es necesario resaltar que cada persona tiene una programación propia, la cual se puede dividir en tres amplios niveles: el nivel universal, el colectivo y el individual; destaca cinco dimensiones 1) distancia con el poder, 2) individualismo colectivismo, 3) masculinidad-femineidad, 4) tolerancia a la incertidumbre y 5) Orientación a corto y largo plazo. Éstas permiten indagar diferencias o similitudes en la programación mental de una cultura con respecto a otra. Los tipos de cultura que señala este modelo son: 1) índice de distancia del poder, 2) individualismo contra colectivismo, 3) Masculinidad contra femineidad, 4) índice de evitación de la incertidumbre y 5. orientación a largo plazo contra orientación a corto plazo.

²² El modelo de cultura y desempeño organizacional de Denison (1990) se basa en cuatro características culturales o tipologías de patrones de comportamiento que tienen una fuerte influencia sobre el desempeño organizacional estas son: involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión. Con respecto a la Misión y Consistencia (estabilidad) estas impactan medidas de desempeño financiero tales como retorno sobre activos, retorno sobre inversión y retorno sobre ventas; mientras que el Involucramiento y la adaptabilidad (flexibilidad) impactan en el desarrollo de productos y servicios (innovación).

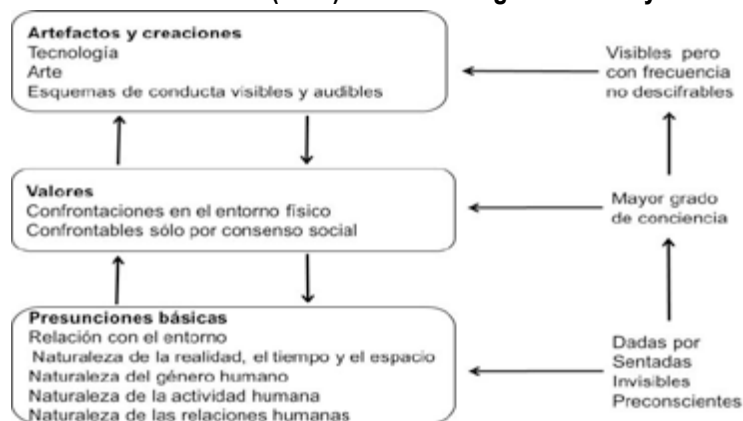
²³ Cameron y Quinn (1999) mencionan que el ambiente y las condiciones de una organización pueden requerir competencias de liderazgo que deben ser evaluadas en los gerentes, ya que reúnen elementos y enfoques sobre la efectividad y pertinencia de roles de acuerdo con las características del ambiente y de la organización. En su modelo Competing Values Framework (CVF), estos autores presentan dos dimensiones, la primera es una integración de dos variables, orientación al control versus flexibilidad, mientras que en la segunda dimensión refleja el grado en el cual una organización está orientada hacia su funcionamiento interno o externo. Este modelo propone cuatro tipos de cultura organizacional: jerarquía, clan, adhocracia y mercado.

Valores: son normas de comportamiento que incluyen las estrategias, objetivos, filosofías (justificaciones adoptadas), que son validados por un proceso social compartido en la organización. Los valores aceptados y declarados predicen buena parte del comportamiento de sus miembros, además incluyen reglas y normas de comportamiento que pueden reflejar racionalizaciones y aspiraciones.

Supuestos básicos o presunciones básicas: son las ideas y creencias sobre la conducta de la organización, entendiéndose también como aquellas medidas que han solucionado problemas de adaptación externa o de integración interna y que a fuerza de repetirse con éxito llegan a asumirse por los miembros de la organización en forma automática hasta convertirse en creencias, percepciones, pensamientos y sentimientos que de manera inconsciente son interiorizadas y tomadas como verdaderas.

Es importante mencionar que aun cuando los niveles del modelo de Schein (1992), no consideran al liderazgo y la integración de grupos en sus elementos, éstos se encuentran tácitamente en la esencia de este modelo, pues para este autor la cultura y el liderazgo son dos caras de la misma moneda, el líder cambia y crea la cultura y el administrador o jefe actúa dentro de ella. Además, señala que la fuerza y la estabilidad de la cultura está basada en los grupos y en el individuo que retiene ciertas suposiciones básicas para ratificar su membresía en un grupo. Este autor señala que, investigar la cultura organizacional implica revelar los supuestos básicos de estas cinco dimensiones: 1) Relación de la Organización con el ambiente externo, 2) Naturaleza de la realidad y de la verdad (naturaleza del tiempo y la naturaleza del espacio)²⁴, 3) La naturaleza del género humana, 4) La naturaleza de la actividad humana y 5) La naturaleza de las relaciones humanas (Ver figura 1.3).

Figura 1.3 Modelo de Schein (1988) de cultura organizacional y su interacción



Fuente: Schein, (1988 p. 30). La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica.

²⁴ Las relaciones de la realidad y la verdad implican las normas lingüísticas y de comportamiento que definen lo que es real y lo que no lo es, considerando conceptos de organización, espacio y tiempo. Lessem, Ronnie (1992). La gestión de la cultura corporativa (p. 79).

El diagnóstico de la cultura organizacional con este modelo busca ser global e implica: entrevista clínica reiterada, que se traduce en una serie de exploraciones conjuntas entre el consultor y diversos informantes internos motivados, prescriptivo, es decir con una direccionalidad dirigida a obtener información relevante sobre la situación que guarda la organización, porque el autor sugiere la entrevista clínica reiterada como propuesta, lo que denota que la técnica para el diagnóstico de la cultura es cualitativa.

Este modelo es limitado porque no presenta una explicación de cómo se interrelacionan los elementos que constituyen a la cultura organizacional, es decir, qué conexiones existen entre los artefactos y creaciones, los valores y las presunciones básicas. En el último nivel el autor da por hecho la existencia de las presunciones básicas, esto favorece la incertidumbre al hacer el diagnóstico de la cultura ya que el investigador puede mostrar un resultado idealizado más que un aspecto real. Las presunciones tienen el riesgo de partir de aspectos positivos que debe tener la organización para el cumplimiento de sus objetivos y omitir situaciones adversas que pueda tener la organización.

Sin embargo, determina el tipo de cultura que se ejerce en relación estrecha con el liderazgo, lo que permite triangular con la Teoría del clima organizacional de Likert (1965) con respecto a los sistemas de organización que, en esencia, reflejan los tipos de liderazgo que se ejercen en la organización.

Por ello, del modelo de Schein (1992) se tomarán en consideración los tres niveles de análisis que lo conforman, en el primer nivel de los “artefactos y creaciones” se considerará la estructura, los procesos organizacionales y el ambiente físico de la organización; y en el nivel de los “valores” se tomará en cuenta las normas de comportamiento que incluyen las estrategias, objetivos, filosofías que son validados por un proceso social compartido en la organización, del nivel de los “supuestos básicos” se considerarán las creencias y percepciones que de manera inconsciente son interiorizadas por los miembros de la organización.

Es importante señalar que el interés por diagnosticar la cultura organizacional, hasta hoy, ha obedecido más a la necesidad apremiante de las empresas para que a través de este estudio se conozcan, se autodefinan o se redefinan considerando el logro de sus objetivos para hacer frente con éxito a las demandas del medio en el que se encuentran inmersas, esto denota menos interés por analizar el aspecto humano de los individuos que las conforman, además, de la escasa importancia que se ha brindado al estudio de este constructo en otros ámbitos como el educativo.

De acuerdo con la revisión y comprobación que se realizó a la literatura de los diversos modelos que se revisaron de la cultura organizacional, se puede mencionar que, no necesariamente lo que funciona de manera efectiva en la evaluación de la cultura organizacional, puede serlo en otra; en este sentido se puede mencionar que las razones por las cuales no serán considerados los modelos antes analizados son las siguientes:

- 1) Aun cuando todos estos modelos son representativos e importantes por los avances que significaron en los ámbitos empresariales, al estar diseñados en inglés acorde al contexto empresariales extranjeros para los cuales fueron creados y aplicados, la traducción de los modelos y los instrumentos de medición que se realicen difícilmente se apegaría a la realidad de su diseño inicial, por lo que su uso en contextos educativos mexicanos implicaría un sesgo con respecto a la evaluación de la cultura. Cabe señalar que, aun cuando los modelos de Hofstede, Schein y Denison son estudios *crossculturales*, es decir, el modelo ha sido aplicado y estudiado en otros países, no se encontraron indicios en la literatura revisada de su aplicación en México, aun cuando el modelo de Hofstede menciona que se hizo en este país, no se entraron los resultados de la aplicación. Sin embargo, es importante mencionar que en el caso del Modelo de Schein (1992), que mide la relación que tiene la cultura organizacional con el liderazgo, de los tres niveles de análisis que lo conforman se tomarán en cuenta algunos elementos que se encuentran inmersos en los “artefactos y creaciones” como es la estructura, los procesos organizacionales y el ambiente físico de la organización; asimismo, en el nivel de los “valores” se considerarán las normas de comportamiento que incluyen las estrategias, objetivos, filosofías que son validados por un proceso social compartido en la organización.
- 2) Estos modelos en su forma original han sido aplicados sólo contextos empresariales. Como ya se refirió existen estudios realizados en Latinoamérica con los modelos de Denison (1990), Cameron y Quinn (1999). En donde los propios investigadores mencionan limitantes y recomendaciones en el uso de estos modelos e instrumentos para futuras investigaciones como, el caso de Martínez (2010) que utilizó el modelo e instrumento de Denison en el estudio que realizó en Colombia y, que aun cuando se llevó a cabo en ámbitos empresariales, reflejó resultados poco alentadores, concluyendo que es un peligro llevar a cabo la aplicación generalizada de los modelos e instrumentos de cultura que presentan diferentes contextos a los de su origen, sin que medie un estricto análisis factorial confirmatorio y la exploración de otras variables de la cultura que pudiera resultar pertinentes para el uso de éstos, ya que en su estudio señala como una limitante que el análisis factorial no permitió hacer una afirmación contundente sobre la validez discriminatoria del modelo. Además, de señalar que el significado de la interpretación del instrumento de Denison, tal vez no fue acorde con el sentido original. Por otra parte, el estudio de Flores, Tene y Flores (2013) se realizó en una Institución de Educación Superior en

Colima, México, los autores utilizaron el modelo y el instrumento de medición de Cameron Quinn (1999), realizando modificaciones al instrumento para medir la cultura organizacional de las instituciones de nivel superior; sin embargo, no mencionan en qué consistieron y tampoco se encontró información sobre la validez y confiabilidad del mismo. Por ello, se concluye que en la revisión de la literatura no se encontró que, los modelos e instrumentos referidos presenten validez y confiabilidad que demuestre que puedan ser utilizados de manera objetiva para diagnosticar la cultura organizacional en instituciones educativas mexicanas.

- 3) Tomando en consideración que el presente estudio es mixto, pues el diagnóstico del clima organizacional se hará con un método cuantitativo y la medición de la cultura organizacional se pretende llevar a cabo mediante un método cualitativo, los métodos antes señalados utilizan métodos cuantitativos para el diagnóstico de la cultura organizacional, excepto el de Schein (1992), el cual se caracteriza por haberse desarrollado en un contexto empresarial.

Es importante destacar que, además de todos los factores antes expuestos para el estudio de la cultura organizacional, otro componente que es indispensable considerar son las teorías que la fundamentan, pues en ellas se encuentra el respaldo teórico que otorga las bases sólidas sobre los estudios que se han realizados de manera científica. Por ello, en el siguiente apartado se analizarán algunos de los estudios que se han realizado con respecto a la cultura organizacional lo que permitirá tener un panorama adicional que favorecerá al entendimiento del diagnóstico de la cultura organizacional.

1.4 ESTUDIOS, VARIABLES Y DIFERENCIA ENTRE CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional ha sido investigada bajo diversas posturas teóricas. Los métodos que se han utilizado han sido diversos encontrándose cuantitativos, cualitativos o mixtos, en función del propósito y el nivel de la cultura que se desea investigar. La revisión de los diversos estudios permitirá el reconocimiento de sus alcances y limitaciones.

1.4.1 Estudios realizados de cultura organizacional por diversos autores

Este subtema está encaminado a conocer cuáles han sido los estudios que se han realizado con respecto a este constructo en instituciones educativas.

Los primeros seis estudios fueron considerados, aun cuando fueron desarrollados en los ámbitos empresariales, debido a dos aspectos: el primero es por la importancia, desde el enfoque administrativo, que estos modelos han brindado para el estudio de la cultura organizacional, aunado a que fueron considerados en los modelos de cultura organizacional y el segundo porque ofrecen una visión específica de cómo abordar el estudio de este constructo.

Aunado a lo anterior, y a fin de mantener una congruencia con la estructura de los capítulos que conforman los dos constructos principales de la presente investigación. Es preciso mencionar, que las variables que fueron utilizadas en estos estudios, no serán consideradas porque el contexto donde fueron desarrollados fue empresarial, lo que podría provocar un posible sesgo en la obtención de las dimensiones o variables que serán utilizadas para la evaluación de la cultura organizacional de este estudio. No obstante, se presentan en este apartado porque son los estudios de la cultura que tienen mayor relevancia en los Estados Unidos, mostrando con ello una visión más empresarial que humanista sobre este país norteamericano. Por ello, se inicia este apartado con una descripción breve sobre cómo abordaron, estos autores, el estudio y la evaluación de la cultura organizacional en virtud de su relevancia metodológica.

Harrison (1972) postuló cuatro ideologías independientes que determinaron por una parte la compatibilidad de los intereses organizacionales con la de los miembros y por la otra parte, la habilidad de una organización para manejar su ambiente externo. Asimismo, planteó que la ideología de una organización afecta la conducta de su gente, su habilidad para encarar efectivamente sus necesidades y demandas, además de considerar la forma para tratar con el ambiente externo, suponiendo que la razón de los conflictos está en la lucha ideológica en la que cada grupo hace lo que considera normal y apropiado.

Los resultados sobre la evaluación de la cultura organizacional sustentaron los cuatro estilos de cultura del modelo de Harrison: de poder, de rol, de tarea y de personas en la misma organización. Situación que favorece la forma dicotómica (mostrándose en la cultura organizacional fuerte parte que corresponde a la las personas y el rol, mientras que en la cultura organizacional débil se encuentran el poder y la tarea), en cómo se pretende identificar el tipo de cultura organizacional en este estudio.

Este autor, desarrolló un modelo de tipología de la cultura organizacional que aplicó en empresas norteamericanas que consta de cuatro dimensiones independientes que señalan la orientación predominante, pues en la realidad una organización puede tener más de una de estas culturas; no obstante, en términos teóricos predomina una. Para determinar el tipo de cultura, el autor diseñó un instrumento de medición que

consta de 15 ítems con cuatro opciones de respuesta cada uno, que permite identificar el tipo de cultura que tiene la organización.

Otro modelo que ha sido utilizado para la medición de la cultura organizacional es el desarrollado por Deal y Kennedy (1982), cuyo estudio diagnostica la cultura organizacional desde un enfoque empresarial, en donde este constructo es considerado como un elemento útil para cumplir con los objetivos organizacionales, pues en sus investigaciones encontraron que una cultura fuerte ha sido casi siempre, la fuerza motriz detrás del éxito continuo en los negocios americanos.

Estos autores en su libro *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life* desarrollaron la tipología de la cultura organizacional en cuatro tipos de cultura que son: la cultura machista, la cultura del trabajo arduo, la cultura de poner en riesgo a la compañía y la cultura del proceso. Éstas se encuentran basadas en la fuerza del impacto que dicha cultura tiene en el comportamiento de los miembros de la organización, la cual puede ser fuerte o débil.

No obstante, en los resultados de este estudio se sigue observando que en la organización existe más de un tipo de cultura organizacional, pues aun cuando existen consistencias en algunos tipos de cultura; no son denominados de la misma forma, lo que limita la precisión de determinar el tipo de cultura que existe de manera general en la organización; pues algunos modelos determinan más de dos tipos de culturas organizacional. Por lo que, el definir a la cultura de manera directa como fuerte o débil, permite detectar con mejor precisión sus debilidades y fortalezas.

Los modelos que se describirán a continuación, además de haber sido desarrollados en contextos empresariales, presentan más de cuatro tipos de cultura organizacional siendo impropio una clasificación dicotómica, cuya categorización se utilizó para identificar a la cultura organizacional de la unidad de análisis de este estudio, sin embargo, se describen por ser los modelos más representativos sobre la evaluación de la cultura organizacional.

El modelo de valores culturales desarrollado por Hofstede (1983) recoge los problemas comunes de la cultura en cinco dimensiones bipolares: distancia al poder, individualismo-colectivismo, masculinidad-feminidad, evasión de la incertidumbre y orientación a largo plazo; este es un modelo que favorece la comunicación intercultural; para identificar los patrones culturales de los grupos.

Este modelo se caracteriza por ser *crosscultural*, ya que el estudio de la cultura organizacional se llevó a cabo en la empresa norteamericana multinacional IBM, que se encuentra distribuida en diversos países del mundo, para este estudio se consideraron 70 países donde existen sucursales de esta empresa, obteniendo la participación de más de 100,000 individuos. Cabe señalar que, este autor consideraba que la cultura organizacional es como una programación colectiva mental que distingue los miembros de una organización de otra.

Hofstede diseñó para la medición de la cultura un instrumento para conocer los rasgos culturales de las organizaciones de cada uno de los países (Estados Unidos, Gran Bretaña, Netherlands, Colombia, Pakistán, Taiwán, Japón, India, Austria, España, Filipinas, Venezuela, Dinamarca, Israel, Yugoslavia, Grecia, Turquía, Corea, Suecia, Irlanda, Alemania, Switzerland, México, Italia, Chile, Portugal, Francia) donde se estudió esta empresa.

De acuerdo con los hallazgos de Hofstede, su modelo permitió detectar qué tanto la cultura nacional influye en los objetivos de la organización. Sin embargo, su modelo no cuenta con la capacidad de determinar, con exactitud el tipo de cultura de una sola organización, ya que buscaba comparar diversas organizaciones con respecto a la cultura nacional de los países participantes. Por lo que, su enfoque no favorecería para los fines de este estudio de investigación. No obstante, el estudio de Hofstede permitió reflexionar sobre la importancia que tiene la cultura nacional de los participantes de su estudio, aspecto que será relevante considerar en los métodos de evaluación que se desarrollen para este estudio, ya que la unidad de análisis se caracteriza por tener una población con diferentes nacionalidades.

Denison (1990) realizó un estudio que le permitió diagnosticar la cultura organizacional de diversas empresas. Para tal efecto, diseñó un modelo que estuvo basado en una tipología conformada por cuatro tipos de cultura que consideran patrones de comportamiento o formas de actuación, que influyen en el desempeño organizacional: involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión.

El desarrollo de este modelo es *crosscultural* y tuvo una duración de más de 20 años con participación de más de 3,000 organizaciones ubicadas en Bogotá, con más de 100,000 personas encuestadas. Este mismo autor diseñó el instrumento de medición *Organizational Culture Survey* (DOCS) constituido por 73 preguntas cerradas, mismo que ha sido traducido a más de 30 idiomas.

El estudio buscó detectar la relación que tuvo la cultura organizacional con el desempeño laboral de las organizaciones evaluadas, situación que aun cuando se tuvo relación con otro factor que también se consideró

en este estudio, la parte del desempeño laboral en este instrumento está mayormente dirigido a la productividad de una organización netamente empresarial y no educativa, característica propia de la unidad de análisis de este estudio de investigación, por lo que no fue considerado. El modelo que se utilizó muestra cuatro tipos de cultura organizacional: involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión. En este sentido los resultados mostraron los niveles con que se encontraron cada uno de los tipos de cultura organizacional, por lo que el modelo es limitante con respecto a definir el tipo de cultura que persiste en la organización.

El modelo que desarrolló Schein (1992) señala que la cultura organizacional se manifiesta en tres niveles: los artefactos que tienen el nivel más superficial, donde se pueden observar las manifestaciones de la cultura, pero no la esencia; el segundo nivel está formado por los valores y creencias que dirigen el comportamiento de los miembros de la empresa con un mayor conocimiento de la cultura y, el tercer nivel que son las suposiciones básicas que revelan cómo un grupo percibe, piensa, siente y actúa, este es el nivel más profundo de la cultura, el método utilizado en este estudio es cualitativo. Es importante destacar que este autor dio un enfoque norteamericano empresarial al estudio y evaluación de la cultura organizacional.

Los niveles están clasificados de acuerdo con su visibilidad, pues como se puede observar la conducta y los artefactos son fáciles para poder medir, mientras que las creencias, valores y los supuestos subyacentes son difíciles porque son imposibles de observar directamente, también, son difíciles de comprender, de explicar y por ende de medir. Para Schein (1988) los artefactos y las conductas están en la punta del “iceberg”, como partes del comportamiento humano que son observables como: los ritos, los rituales de vida, los símbolos y los mitos, así como las cosas que asedian la existencia humana, mediante los cuales el hombre, como ser cultural, alcanza sus propósitos personales. En este sentido Schein (1988) señala que los artefactos hacen referencia a los productos que por ser símbolos de una sociedad determinada rodean al ser humano, transmitiendo cierto estatus a quienes los poseen, diferenciándolos frente a quienes no los posea. Mientras que, la conducta son las acciones llevadas a cabo por los miembros de una cultura que son pueden ser aceptadas o rechazadas por la sociedad de acuerdo con los códigos aceptados y practicados entre sus miembros. Si estas acciones coinciden con la regulación establecida en los diferentes categorías o clases de cada grupo humano, la cultura los estimula y como consecuencia los promueve amplía y abiertamente, pero si van en contra de las prescripciones culturales, son consideradas como factores perturbadores de la armonía y la convivencia colectiva.

Cameron y Quinn (1999) llevaron a cabo un estudio con el propósito de medir los valores de los miembros de una organización para facilitar a las empresas la medición de su cultura organizacional, estos autores desarrollaron un modelo en valores de competencia que define su tipología en cuatro tipos de cultura: de Clan,

Adhocrática, de Mercado o Jerárquica. La estructura operacional de este modelo expande la comprensión de estilos de liderazgo distintos, mutuos y exclusivos, que permiten examinar si los líderes altamente efectivos se comportan en forma más paradójica que aquellos que son menos efectivos.

En este sentido, estos autores, mencionan que la gerencia catalogada como efectiva requiere la capacidad de usar diversos modelos de gestión, sin importar que éstos se basen en diferentes enfoques desarrollados en la teoría organizacional, lo que repercute a que el liderazgo sea simple y lógico, dinámico y sinérgico, o bien complejo o paradójico. Por ello, este modelo sostiene que, en las grandes organizaciones no existe una única forma para gerenciar de manera efectiva, pues mientras más perspectivas sean usadas más alternativas para aumentar la efectividad de la organización, permitiendo que se presenten de manera simultánea la estabilidad y el cambio, considerando las tensiones y conflictos que puedan surgir en la organización.

Estos autores desarrollaron un instrumento de medición denominado *Organizational Cultural Assessment Instrument* (OCAI), con el que resulta posible discernir en qué grado una organización se ajusta con una o varias tipologías culturales. Este cuestionario cuenta con seis preguntas tipo, con cuatro sub alternativas cada una, catalogadas con las letras A, B, C y D. Cada letra en el fondo está relacionada a uno de los cuatro tipos de cultura dominante descritas anteriormente, frente a cada letra se encuentran dos columnas una llamada “actual” y la otra “preferida” que selecciona el encuestado.

Este estudio de Cameron y Quinn (1999), se centró en conocer los valores de competencia de liderazgo en los gerentes, limitando la evaluación de otras variables propias de la cultura organizacional. De acuerdo con los resultados se puede observar que la organización presenta características de los cuatro tipos de cultura de la tipología de su modelo, es decir, en la organización se pueden encontrar los cuatro tipos de cultura organizacional, con la posibilidad de determinar mayor dominancia. No obstante, el modelo establece en términos teóricos un aspecto relevante a considerar, que el instrumento de evaluación permite medir variables de la cultura organizacional que refleja que los miembros de una organización pueden funcionar en una cultura real o deseada, sin necesariamente estar satisfechos de su funcionamiento.

Si bien, los estudios antes descritos fueron desarrollados en contextos empresariales estadounidenses, es pertinente tomarlos en cuenta por la relevancia y avances que han demostrado en el ámbito administrativo y para el caso de estudio como: tomar en cuenta la nacionalidad de los participantes, definir con mayor precisión cuál será la forma en cómo se definirá el tipo de cultura que se encuentre en la evaluación, establecer el método para evaluar a la cultura organizacional. Es importante señalar que, hay varios estudios realizados en Estados Unidos en ámbitos educativos; pero no fueron considerados por dos motivos: 1) porque la cultura

norteamericana difiere mucho de la mexicana, pues los sistemas educativos a nivel superior adoptaron desde el porfiriato el marco Europeo para la conformación de sus modelos educativos, mientras que Estados Unidos mantiene un modelo inglés, además, por mucho la cultura norteamericana es diferente desde lo económico, político, lingüístico y social, 2) De los estudios que se encontraron en la pesquisa realizada, la mayoría utilizan el método de Cameron y Quinn que, como ya se comentó, utiliza un método cuantitativo para la evaluación de la cultura, lo que obliga a llevar a cabo un análisis psicométrico que brinde la validez y confiabilidad del instrumento para poder ser aplicado a la población de este estudio. Pues en particular, la validez de constructo determina que un instrumento debe medir los factores de las variables que se desea estudiar. En este sentido, partiendo de que las variables están en función a las características de la unidad de análisis, este instrumento no podría ser utilizado como tal, aun cuando se lleve a cabo la traducción del mismo, ya que fue creado para una organización empresarial. Además, no se puede dejar de lado que, los fines que persigue este modelo están encaminados a medir los valores de competencia de liderazgo que tienen los gerentes de una organización, por lo que su uso no es recomendable para los fines de este estudio.

A continuación, se describirán los estudios que fueron desarrollados en contextos educativos de diferentes países, a fin de tener un comparativo de los tipos de métodos abordados en los estudios, las variables que conformaron el estudio de la cultura, así como las técnicas utilizadas para su diagnóstico.

El estudio de Fernández (2002), tuvo como objetivo estudiar la cultura organizacional en un centro de educación de nivel secundaria, del sector público, situado en la zona noroeste de la Comunidad de Madrid. Para tal efecto, el autor tomó como referencia el modelo de cultura organizacional elaborado por J. A. Garmendia (1994) propuesto en su libro *Tres culturas*, donde menciona que los procesos realizados para conseguir el diseño del modelo fueron observación participante y grupo de expertos.

La investigación se realizó en tres fases: primero la descripción de la cultura de la organización en un centro escolar, segundo se establecieron las subculturas existentes en la organización, y en tercer lugar se determinó la posible correlación entre la relación persona-cultura de la organización y las variables socio-laborales de satisfacción con la tarea realizada, deseo de abandonar e identificación con la Reforma Educativa.

Este estudio empírico estuvo basado en una metodología mixta, las técnicas utilizadas en el método cualitativo fueron: la observación directa y hasta donde se consideró necesario participante, además, la opinión de un grupo de expertos; mientras que la parte del método cuantitativo estuvo definido por una encuesta.

En relación a la elaboración concreta de los ítems del cuestionario se entregó a los expertos una batería con reactivos por cada una de las dimensiones y subdimensiones del modelo, en donde se les solicitó que seleccionaran los que consideraban más adecuados al contenido de cada subdimensión y dimensión, además de añadir aquellos que consideraron necesarios, en otra fase se les pidió la jerarquización y ponderación de los ítems para que con todo este material quedará conformado el pre-test que dio lugar a la escala final. Cabe señalar que, el autor menciona que los datos obtenidos en las entrevistas permitieron captar una realidad de cómo los miembros perciben la cultura organizacional, lo que permitió mejorar la estructura de la escala final.

En la construcción de la escala se utilizaron cuatro tipos de preguntas. El primero buscó medir los valores que componen la cultura organizacional tal como son percibidos por sus miembros. El segundo permitió medir la percepción que esos mismos individuos tienen de cómo “deberían ser” esos valores en la organización. El tercer grupo trató de captar las variables sociodemográficas; y por último el cuarto grupo midió las variables de satisfacción con la tarea realizada, deseo de abandonar, y la identificación con la Reforma Educativa.

La escala quedó conformada por 71 reactivos presentando una confiabilidad con un alfa de Cronbach de 0.93, en la revisión no se encontraron datos con respecto a la validez del instrumento. Los valores establecidos fueron subdivididos por subdimensiones, sólo se mencionarán las dimensiones de cada uno de ellos: 1) valor participación: con las dimensiones de estilo directivo (orientación al personal), identificación (autocracia y democracia –con los resultados y con la organización-), comunicación (transversal), y poder justicia (toma de decisiones y determinación de salarios); 2) valor autorrealización: con las dimensiones deseo (próximo y lejano) y autonomía (individual y grupal) y 3) valor seguridad: con las dimensiones de empleo y en el trabajo (condiciones).

Esta escala fue aplicada a un censo poblacional que estuvo conformado por 38 académicos del Claustro de este Instituto de enseñanza secundaria, de los cuales sólo 34 quisieron participar. Para llevar a cabo el análisis de los resultados cada una de las dimensiones y subdimensiones fueron analizadas mediante dos perfiles la Subcultura 1 (los que posicionan como derecha o centro derecha) y tienen una percepción de la realización del valor participación en el centro más positivo que el grupo que forma la subcultura 2 (los que se posicionan como izquierda y centro izquierda) y que tienen una percepción de la realización de este valor claramente más negativo.

Los resultados en las puntuaciones permitieron observar la diferencia o distancia que existía entre el perfil de cada una de las personas y el perfil de la cultura de la organización. Por lo que, una pequeña diferencia o

distancia entre las dos puntuaciones o perfiles supone un ajuste entre la persona y la organización, mientras que una diferencia mayor entre ambas supone un desajuste entre las mismas.

En el perfil de la cultura organizacional reflejan una “cultura fuerte”, mostrando una subcultura uno con una percepción positiva con respecto a la participación en la organización, mientras las otras tuvieron una percepción menos positiva o más crítica. La organización mayoritariamente está inclinada a la orientación hacia las personas más que a las tareas, percibiendo sus miembros un estilo de dirección autocrática.

La comunicación descendente es valorada de forma negativa, coherentemente con el estilo directivo autocrático. Sin embargo, las otras dos formas de comunicación horizontal y ascendente se perciben mayoritariamente de forma positiva cargados a la subcultura uno. La distribución del poder que toma el equipo directivo refleja que la mayoría de los miembros tienen una percepción en donde la dirección tienen mucho o todo el poder de todas las áreas con respecto a la organización de la vida del centro, distribución de los recursos, cambios organizativos y condiciones laborales.

En lo concerniente al poder real que ejercen los cuerpos colegiados el Consejo Escolar y la Comisión de Coordinación Pedagógica presenta poca o nula influencia en los aspectos académicos y administrativos de los centros, mientras que las Juntas de tutores tiene mucha o toda la influencia en la vida diaria del centro escolar. Asimismo, se muestra una participación desfavorable por parte de los miembros de la organización; la afiliación y la participación en las elecciones sindicales fueron minoritarias, mientras que la participación interna para los cuerpos colegiados en los centros es alta.

Con respecto a la asignación de horarios para la impartición de las clases señalaron que existen fuertes tensiones, protestas, discusiones, críticas a la espalda de la dirección sobre la parcialidad, el amiguismo, etc., votos en contra de dicha aprobación. En este sentido se muestra una incongruencia con respecto a lo que contestaron los profesores, donde señalan que es justa la distribución de los recursos. Estos datos fueron obtenidos del instrumento de medición, lo que denota que posiblemente la información de las entrevistas, como la obtenida a través de la observación directa no estuvo relacionada con la elaboración de los reactivos al momento de diseñar el instrumento de medición de la cultura organizacional, o bien que, el instrumento de medición y la observación directa no coinciden con la conducta no observable que, es aún más compleja de conocer y entender, por ejemplo que se entiende por “recurso”.

La mayoría se encuentra satisfechos con la organización, aunque en la dimensión de autonomía y responsabilidad se obtuvo una percepción negativa. En la dimensión de autoestima se observó el puntaje más

bajo de todas dimensiones, señalando el autor que los miembros de la organización encuentran que la autoestima es lo menos valorado dentro de los componentes de la cultura organizacional. Las relaciones interpersonales entre los profesores se mostraron positivas, no así en la relación entre los profesores y los padres y alumnos donde la percepción fue bastante negativa.

La dimensión de seguridad de empleo que se relaciona con el salario fue positiva, mientras que la estabilidad y permanencia se mostró flexible, porque la mayoría de los profesores cuentan con una categoría adicional de funcionario y la movilidad de las plazas es acorde a las necesidades del servicio. Con respecto al nivel de conflicto la percepción observada fue que públicamente no se manifiesta ninguna tensión o conflicto entre la dirección y los profesores. Sin embargo, un grupo minoritario de éstos considera a la dirección como uno de los factores de enfrentamiento. El prestigio en la organización presenta ambigüedad, pues una mayoría se involucra en considerar necesario el cuidado y la búsqueda de ese prestigio a nivel institucional; situación que responde a una situación de seguridad en el puesto de trabajo, pero a una situación de inseguridad o peligro en la supervivencia del centro que está sometido a una competencia con otros centros tanto públicos como privados.

La metodología que se utilizó en este estudio, por una parte, permitió que el autor ahondara más en cada una de las dimensiones, además, de identificar inconsistencias, lo que denota la importancia de usar varios métodos de evaluación. No obstante, no se refleja que se haya comprobado la información que se obtuvo con los métodos cualitativos las entrevistas y la observación directa con la información encontrada con el método cuantitativo las encuestas.

El estudio de Tomàs, Mas y Jofre (2008) analizaron la importancia de la cultura y subculturas compartidas y existentes en los Centros de Educación Secundaria, a través de la percepción de los profesores y futuros profesores del Curso de Aptitud Pedagógica de la Universidad Autónoma de Barcelona, considerada una Institución de Educación Superior (IES), para el buen desarrollo y funcionamiento de los centros, así como para la consecución de los objetivos.

La población estuvo conformada por un grupo de 55 individuos de formación pedagógica que tenían estudios de licenciatura o estaban por concluir sus estudios. El método fue cuantitativo, utilizando un instrumento de medición conformado por 78 ítems con una escala tipo Likert con cinco opciones de respuesta. Éste siguió la estructura y diseño de un instrumento que fue diseñado en 2004, para identificar la cultura en las universidades catalanas elaborado por el equipo académicos de esa institución.

El instrumento estuvo conformado por 10 dimensiones: funciones de los centros de secundaria, gobierno de los centros (dirección de los centros), financiación de los centros públicos, investigación, perfil del profesorado de secundaria, metodología docente, alumnos, evaluación, tecnologías de la información y comunicación (TIC), así como relaciones con el entorno. En la revisión del estudio no se encontró información respecto a la validez ni la confiabilidad del instrumento.

Los resultados reflejaron que los futuros docentes perciben la cultura organizacional como negativa al igual que los profesores en ejercicio. Además, perciben que una de las características de la labor docente es el trabajo en equipo, se muestra que una gran mayoría opta por las acciones colegiadas. Con respecto a la evaluación consideran fundamental la participación de los docentes.

El profesorado activo y los futuros docentes valoran su participación en las tareas de investigación encaminadas a la acción pedagógica, pues consideran más útil aquellas que son procedentes para los intereses del centro a aquellas que establece la administración. Demuestran que existe la necesidad de establecer un proceso de enseñanza–aprendizaje en donde se debe asumir un rol activo por parte del alumno y, donde el docente asuma la tarea de facilitador en dicho proceso.

Los futuros docentes valoraron como muy precarias las dotaciones tecnológicas de los centros y muy baja la implementación en la docencia, mientras que los profesores en activo consideraron lo contrario. Un aspecto en que ambos grupos concuerdan es que en el proceso educativo es necesaria la confluencia con diversas organizaciones, por lo que se percibió una visión global de lo educativo, en donde no es suficiente la acción aislada de los IES, sino una acción en donde todos aportan para una mejor educación y compromiso social.

La investigación de Câmara (2012) tuvo como objetivo estudiar la relación existente entre la cultura organizacional de los centros educativos, los tipos de conflicto vividos entre los profesores de cada establecimiento educativo y su nivel de compromiso organizacional. En este estudio participaron 63 instituciones escolares con una población de 6,494 profesores de la Región Autónoma de Madeira en España.

En este estudio se utilizó una metodología empírica cuantitativa, por lo que se consideraron los siguientes instrumentos: *Escala de Conflicto Intragrupal* (adaptada por Passos & Caetano, 2002), la *Escala de Compromiso Organizacional* (adaptada por Gomes, 2006) y las *Escalas de Medida de Factores de la Cultura Organizacional* (Dela Coleta & Dela Coleta, 2005); escalas que han sido referidas en poblaciones de idioma portugués.

Con respecto a la escala de factores de la cultura organizacional este fue elaborado por Dela Coleta y Dela Coleta (2005) y estuvo basada en la investigación del proyecto GLOBE que estudió la relación entre la cultura social, cultura organizacional y liderazgo, realizado por House *et al.* (1999) y desarrollado en 61 países distintos, uno de los cuales fue Portugal.

El instrumento cuenta con una validez de contenido y de constructo, la confiabilidad medida con el alfa de Cronbach para cada una de las dimensiones que conforma el instrumento fueron los siguientes puntajes: el índice de distancia jerárquica con 18 ítems ($\alpha = 0.78$), el índice de individualismo con 12 ítems ($\alpha = 0.72$), el índice de afiliación con 13 ítems ($\alpha = 0.77$) y el índice de orientación hacia el futuro con 13 ítems ($\alpha = 0.86$); este cuestionario cuenta con una escala tipo Likert de cinco opciones de respuesta para contestar las aseveraciones.

La muestra fue seleccionada de manera aleatoria considerando la representatividad de las características de la población, tomando en cuenta la inclusión de los diferentes niveles de enseñanza (pre-escolar, básica y secundaria), esta estuvo conformada por 513 individuos, de los cuales 377 fueron mujeres, 122 hombres y 14 no respondieron.

Se encontró que existen diferencias significativas entre los docentes del género masculino y femenino, constatándose que los hombres presentan valores medios más altos en el conflicto de relación y de proceso que las mujeres. En los factores de la cultura organizacional se encontró que los profesores del género masculino presentan también valores medios más elevados en los índices de distancia jerárquica e individualismo, perteneciendo los valores más elevados a los profesores del género femenino sobre los índices de afiliación y orientación hacia el futuro.

En general se puede afirmar que existen diferencias significativas en los niveles de conflicto intra-grupal dependiendo del tipo de categoría profesional. En el caso del compromiso organizacional no se observa relación significativa con la categoría profesional de los profesores, mientras que en la categoría profesional y el tiempo de trabajo existe una asociación significativa entre el tiempo de trabajo sobre los tipos de conflicto (tarea, relaciones y procesos) pero no con el compromiso organizacional. Además, se constató que el nivel de compromiso organizacional aumenta con el índice de individualismo, el índice de afiliación e índice de orientación hacia el futuro y disminuye con el índice de distancia jerárquica.

También, se observó que el compromiso organizacional es mayor cuando los índices de afiliación, de orientación hacia el futuro y el de tiempo de trabajo en el centro educativo son mayores y disminuye de forma significativa por influencia del conflicto de proceso. En general, los resultados obtenidos revelan que será

necesario estudiar la relación del compromiso, conflicto y cultura con otras variables organizacionales como las capacidades de comunicación interpersonal y el clima organizacional.

Con respecto a esta investigación existió una atención más orientada hacia el conflicto que a la cultura organizacional, tomando en consideración que el objetivo general de este estudio fue encontrar la relación que existe entre la cultura organizacional de los centros educativos, los conflictos intra-grupales vividos por el profesorado de esos centros y su nivel de compromiso organizacional y de qué modo interactúan estas variables. Por ello, se considera que la cultura organizacional en este estudio pasó de una variable independiente a una dependiente, pues el mayor peso estuvo en función de los tres tipos de conflictos que existían en esa entidad académica.

La revisión de este estudio permitió identificar como cautela metodológica en el diagnóstico de la cultura organizacional y del clima organizacional en esta investigación procura equidad a los contenidos de las preguntas que se realizaran en las entrevistas y las que conformarán el instrumento de medición; a fin de no sesgar la obtención de la información hacia una variable más que a otra, pues esto podría orientar el estudio hacia otra dirección.

El estudio de Meneses (2011) presentó como objetivo central estudiar, analizar y comparar la cultura y clima organizacional con las competencias de gestión de los líderes y la motivación de los colaboradores del Gabinete Coordinador de Educación Artística básica y secundaria, incluyendo dirigentes (líderes) intermedios adscritos a la Unidad Orgánica que depende de la Dirección Regional de Educación de la Secretaría Regional de Educación y Cultura de Región Autónoma de Madeira de Portugal.

Esta investigación es un estudio de caso en donde se utilizó un método cuantitativo en donde se aplicó un cuestionario sociológico que integra las variables que conforman el modelo que diseñó el autor. El modelo contiene las dimensiones: 1) clima organizacional, 2) motivación de los colaboradores y 3) las competencias de la gestión de los líderes; que influyen entre ellas impactando finalmente en la calidad-innovación-creatividad.

De acuerdo con Meneses (2011), si los líderes crean las condiciones necesarias para que exista un buen clima laboral, estarán motivando extrínsecamente a sus colaboradores que, a su vez, por sus prácticas y resultados (outputs) motivarán a sus líderes y así sucesivamente, en una espiral de motivación permanente, que tendría la cultura organizacional como una especie de “sombrero” o envolvente global, promotora de la calidad, innovación y creatividad. La variable dependiente estuvo conformada por la cultura y el clima organizacional y las variables independientes fueron las competencias de gestión de los líderes y la motivación laboral.

La metodología utilizada fue descriptiva, transversal y correlacional con un método de estudio cuantitativo aplicando tres escalas de medición: la “Escala multifactorial de motivación en el trabajo”, la “Escala de competencias de gestión: un instrumento de medida para la realidad portuguesa” y la “La escala de cultura y clima organizacional” de Neves diseñada en el año 2000.

Con respecto a la escala que se utilizó para la medición de la cultura organizacional, el autor sólo tomó en consideración las preguntas del cuestionario original que determinó adecuadas a la realidad de su unidad de análisis. Este instrumento está conformado por 49 ítems que estudian a la cultura y al clima organizacional a través de cuatro dimensiones que cuentan con una confiabilidad que se obtuvo con el alfa de Cronbach para cada una de ellas: Apoyo con un nivel de 0.92; Innovación con un puntaje de 0.81; Objetivos con 0.88 y Reglas con un nivel de 0.73; el instrumento cuenta con una escala tipo Likert con seis opciones de respuesta.

A partir de esas escalas el autor diseñó un cuestionario de tipo Likert, *que estuvo* dividido en seis partes: (1) datos demográficos; (2) “escala multifactorial de motivación en el trabajo”; (3) “escala de competencias de gestión” (4, 5, 6) “escala de cultura y clima organizacional”, con un total de 125 reactivos. La muestra estuvo conformada por un censo de la población del Gabinete Coordinador de Educación Artística que contó con 197 individuos: dirigentes, coordinadores intermedios, docentes, asistentes técnicos y asistente operacionales.

De acuerdo con los resultados se concluye que este modelo presentó algunas dimensiones de la motivación y de las competencias clave de gestión que están en la base del éxito de una buena cultura y clima organizacional, pues, la mayoría de los colaboradores cuenta con una buena motivación, lo que comprueba que el modelo triangular tiene una base que los factores promueven la cima, siendo que, los tres pilares: innovación; calidad; creatividad, estuvieron de cierta forma relacionados con los factores aquí comprobados que promueven la cultura y clima organizacional.

En lo que se refiere a la cultura y clima organizacional en la dimensión apoyo, los valores más significativos indican que la mayoría afirma tener comunicación y contacto informal; que consideraron tener un ambiente agradable de trabajo; que tienen un apoyo en la resolución de los problemas de trabajo, además se sintieron estimulados para las nuevas ideas en relación a la forma de organizar el trabajo.

El análisis de los resultados refleja que las variables consideradas en el modelo se encuentran relacionados, ya que en una organización se presentan patrones elevados de desempeño por parte de los colaboradores que definieron de forma clara objetivos, funciones y metas a alcanzar, aspecto que se vio favorecido por el alto

porcentaje que se obtuvo en la obediencia a las normas y cumplimiento de reglas y el control de los procedimientos, además del respeto a la autoridad. Según, el autor, lo anterior explica que sin reglas y procedimientos bien definidos, así como su respectivo cumplimiento, la organización no podrá lograr ningún tipo de éxito.

Además, señaló que la motivación favoreció a que la mayoría de los colaboradores de esta organización puedan enorgullecerse de tener una cultura y un clima organizacional muy propio y peculiar por tratarse de una organización ligada a las Artes que, por su naturaleza, necesita de manera permanente creatividad e innovación que sólo se consigue con una cultura y clima organizacional propia.

Angulo (2013), tuvo como objetivo general de su estudio establecer las posibles relaciones existentes entre el clima laboral, la cultura organizacional y el liderazgo, así como la eficacia de los centros educativos. El estudio se llevó a cabo en centros educativos públicos y privados de educación primaria y secundaria de Castilla y León, en España.

La muestra estuvo conformada por 1,355 individuos entre los que estuvieron 49 directivos, 657 profesores y 649 alumnos. Se aplicaron diversos cuestionarios para medir el clima laboral, el liderazgo, la cultura y la satisfacción laboral. En este caso, sólo se considerará la información referente a la cultura organizacional.

La percepción de la “cultura” por parte del profesorado se llevó a cabo mediante el *Inventario de Cultura Organizacional Educativa* (ICOE) elaborado por Marcones y Martín del Buey (2003), consta de 62 ítems con una escala tipo Likert de cinco opciones de respuesta, distribuidos en 14 factores de primer orden: ambiente favorable al desempeño, compromiso y entusiasmo en el logro de objetivos, aceptación del error como factor de unidad, comunicación e integración del personal, comunicación y evolución histórica de la escuela, equidad de la vida escolar, énfasis en las relaciones humanas, reconocimiento del esfuerzo, entropía organizacional, superación y compromiso con la tarea educativa, reconocimiento del esfuerzo como factor de éxito, credibilidad y aprendizaje organizacional, reconocimiento y equidad en la recompensa, y liderazgo en la gestión educativa.

En esta escala de cultura, también, se consideró la relación que existe entre el rendimiento que los alumnos tuvieron en Lengua Castellana y en Matemáticas, en donde sólo participó el personal académico y los alumnos, mientras que en el caso de las evaluaciones hechas al personal directivo estuvieron enfocadas a medir cómo el tipo de liderazgo influye en la forma de percepción que tuvo el profesorado con respecto a la cultura organizacional de su centro de trabajo.

El instrumento presentó una confiabilidad total el alfa de Cronbach de 0.96, el análisis factorial arrojó cuatro dimensiones, de las que también reportan su respectiva confiabilidad: reconocimiento de los esfuerzos con 0.89, credibilidad de los directivos y relaciones humanas con 0.88, liderazgo en la gestión directiva con 0.91 y finalmente comunicación y equidad organizacional con 0.74.

Los resultados indican que el profesorado percibe la “cultura organizacional” de manera bastante positiva y homogénea. Es decir, desde el punto de vista de la “cultura” el profesorado, en general, percibe un ambiente social bueno (comunicación, relaciones e integración), compromiso de trabajo, y trato justo, equidad y reconocimiento, tanto de los compañeros como del director. Es importante señalar que los profesores de los centros privados concertados identificaron más el compromiso, reconocimiento del esfuerzo y mejor “cultura” en sus centros, que en los públicos.

El tamaño del centro, la población donde se ubica y el sexo del profesorado muestran pocas diferencias en la percepción de la “cultura”, salvo en el caso de la edad, donde los profesores más jóvenes valoran más la “cultura” y el “clima” y se sienten más satisfechos, que el de edades superiores. Con respecto a las variables que se evaluaron, es relevante mencionar que, las correlaciones entre “liderazgo” y “clima” presentaron una correlación de $r = .356$ siendo inferior a la existente entre “liderazgo” y “cultura” que presentó un valor de $r = .669$; mientras que las correcciones entre el clima y la cultura presentaron una $r = .818$ y las de cultura con satisfacción laboral $r = .901$ y la de clima con satisfacción laboral de $r = .816$ siendo similar a la existente entre clima y cultura; lo que hace suponer que la cultura es más relevante que el clima para la satisfacción laboral.

La mayoría de combinaciones de las variables de cultura con las de clima mostraron una fuerte interrelación entre ambas. En este sentido se encontró también que, algunas dimensiones de “cultura” mantienen cierta semejanza con otras de “clima”, como compromiso/implicación, comunicación/claridad, relaciones/cohesión, liderazgo en la gestión/apoyo dirección. No obstante, el autor señala que la “cultura” y el “clima” presentan una correlación media-baja entre sí.

En las relaciones del profesorado con los directivos se encontró que el liderazgo “participativo” (alto apoyo y poca dirección) manifestado como preferente por el director, presenta una correlación alta con las variables de “cultura”, “clima”, “liderazgo” y “satisfacción laboral”, del profesorado, mientras que en el liderazgo “consultivo” (mucha dirección y mucho apoyo) manifestado como preferente por el director, no correlacionó significativamente con “liderazgo” (percepción del profesorado) ni con las variables de “cultura”, “clima” y “satisfacción laboral” percibidas por el profesorado. En este sentido parece que, a dirección más intensa, menor valoración del liderazgo por parte del profesorado.

La “flexibilidad” (elección de diferentes estilos de dirección según situaciones) y “efectividad” (elección de las respuestas más apropiadas en cada caso) manifestadas por el director, resultan discrepantes, pues a dirección más intensa, menor valoración del liderazgo expresado por el profesorado en “cultura”, “clima”, “liderazgo” y “satisfacción laboral” y esto ocurre tanto en centros públicos como privados.

Las variables “cultura”, “clima” y “satisfacción laboral” del profesorado, se relacionan más con el rendimiento en Matemáticas de los alumnos que con el de Lengua Castellana. En particular, la “cultura” percibida por el profesorado y especialmente las dimensiones de compromiso, comunicación y reconocimiento del esfuerzo mantuvieron una correlación significativa media con el rendimiento del alumnado en Matemáticas (expresado en la nota con que es evaluado) y, en menor medida y significación, en Lengua Castellana.

La investigación de Ramírez (2010) estuvo orientada a analizar la relación entre la cultura organizacional y las tareas gerenciales del director en las instituciones educativas básicas “Jorge Washington”, “Gustavo Risquez” y “Cristóbal Mendoza” que conforman el Municipio Escolar N° 2 de la ciudad de Maracaibo, en Venezuela, además de proponer lineamientos teóricos metodológicos que impulsen mejoras en la cultura organizacional y las tareas gerenciales.

El estudio es un diseño no experimental, transversal, descriptivo, la muestra estuvo conformada por 42 docentes; el método fue cuantitativo aplicándose dos instrumentos de medición uno que fue desarrollado para medir la cultura organizacional y el otro sobre tareas gerenciales. El primero estuvo constituido por 42 ítems, las dimensiones que lo constituyeron fueron: elementos de la cultura organizacional (visión, misión, principios éticos, valores, normas, comunicación y liderazgo); tipo de cultura (burocrática, clan, emprendedora o de mercado); funciones de la cultura organizacional (proporción de una identidad, compromiso colectivo y estabilidad del sistema).

Además, el instrumento de la cultura permitió identificar el tipo que persiste en la institución, así como sus funciones. El otro instrumento sobre tareas gerenciales del director conformado por 21 ítems, ambos contaron con una escala tipo Likert de cinco opciones de respuesta. Ambos instrumentos presentaron una validez de contenido con una opinión de cinco expertos en el tema y la confiabilidad obtenida con el alfa de Cronbach con un valor de .80, mostrando un puntaje aceptable, también, en los dos instrumentos tuvo un puntaje de $r = 0.80$ para cultura organizacional y para las tareas gerenciales del director.

Entre los elementos de la cultura organizacional los principios éticos, los valores y el liderazgo fueron los más destacados, mientras que la misión y la comunicación tuvieron valores bajos, destacándose que la menor medida fue determinada en la visión organizacional. El tipo de cultura organizacional de estas instituciones fue burocrática, se valora la formalidad, las reglas, los procedimientos de operaciones establecidos como normas. Además, tolera un enfoque metodológico, símbolos y ceremonias que soportan la tradición corporativa, lo cual según, el autor, es típico de las instituciones estudiadas; mientras que la cultura de clan, cultura emprendedora y cultura de mercado estuvieron en un segundo plano. Cabe precisar, que estas culturas son más de tipo empresariales, aun cuando la cultura de clan es característica, también, de los contextos educativos.

Al analizar las funciones que cumple la cultura organizacional en estas instituciones los resultados determinaron que la proporción de una identidad, el compromiso colectivo y estabilidad del sistema social, se presentaron consistentemente con valores altos.

En relación al objetivo caracterizar las tareas técnico-académicas del Director de estas instituciones, los resultados manifiestan que no se encuentra plenamente alineado con la alternativa de trabajo, es decir, el director no tiene una permanencia laboral en el acompañamiento del docente, a diferencia de los aspectos de evaluación del desempeño y asesoramiento que tuvieron una categoría alta.

Marcano, Lara y Bejarano (2010) realizaron un estudio que tuvo como objetivo principal diagnosticar la cultura organizacional del personal docente de la Universidad de Oriente Núcleo de Sucre, en Venezuela, que cuenta con una población de 1114 docentes de los cuales 735 son docentes fijos (aun cuando el autor no lo especifica se entiende que son los académicos activos) y 379 son jubilados; la muestra se obtuvo con un muestreo aleatorio simple estratificado obteniendo un tamaño de 95 docentes fijos y 49 docentes jubilados dando un total de 144 docentes registrados en la nómina de la unidad de análisis.

El método fue cualitativo utilizando las técnicas de observación directa y la entrevista abierta. En la observación directa los autores definieron y determinaron cuáles fueron los aspectos más importantes que se debían recopilar por tener relación con el problema referente a la evaluación de la cultura organizacional de esta institución educativa, tomando en consideración el desenvolvimiento y las actitudes que presentan los docentes que laboran dentro de la misma.

Los resultados obtenidos demuestran que los valores fueron muy diversos; sin embargo, de manera individual tienen en común el valor de la honestidad que fue resaltada por muchos de los entrevistados considerándola como un principio para sus vidas, este valor es puesto en práctica tanto dentro de sus sitios de trabajos como

fuera de ellos. Otros valores que se resaltan y comparten fueron la responsabilidad para cumplir con sus labores y la participación en algunos eventos de manera individual o global.

El respeto se encontró como un valor compartido por la gran mayoría de los docentes que manifestaron que entre mayor confianza hay más respeto. Muchos de los docentes manifestaron sentirse identificados con la institución. No obstante, por la falta de una comunicación efectiva estos valores no se han mantenido presentes, es decir, los valores existen pero no son tomados en cuenta como elementos fundamentales para resaltar la imagen de la universidad.

Los autores señalaron que otro aspecto que pudieron constatar es que existen condiciones laborales inadecuadas, ya sean a niveles ambientales, físicas, de equipamiento y de recursos económicos que no se ajustan a las necesidades reales y actuales del personal docente, lo que contribuye a que siempre exista un clima desfavorable para la solución de los conflictos que amenazan el desarrollo de la institución, trayendo como consecuencia la paralización de actividades y procesos.

Entre los elementos culturales existentes en la Institución estuvieron los valores: honestidad, responsabilidad y respeto que contribuyen a la integración organizacional. En conclusión, la cultura que predomina en esta institución es dominante²⁵, ya que los miembros del personal docente comparten los valores centrales de la misma.

El estudio de Agudelo y Velásquez (2011) describe la cultura organizacional de la “Fundación Liceo Inglés de Pereira”, en Colombia, institución bilingüe de carácter privado. Este estudio tuvo como objetivo identificar y caracterizar la cultura organizacional de esta entidad con base en la metodología de Carlos Eduardo Méndez, el cual tiene 4 variables de entrada, y obtiene información a través de encuestas y sesiones de grupo.

Méndez propone en su libro *Transformación Cultural en las Organizaciones*, un modelo para la gestión del cambio, una investigación que pretende validar el marco teórico haciendo uso de técnicas de carácter cualitativo y cuantitativo. Para ello propone sesiones de grupo como técnica de carácter cualitativo y posteriormente construye instrumentos que validan y refuerzan dicha información, abordando el estudio de la cultura de la organización. Esta metodología propone a la cultura organizacional como “la conciencia colectiva que se expresa en el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización que los identifica y

²⁵ La cultura dominante “expresa los valores centrales que comparten la mayoría de los miembros de la organización. En tal sentido, la cultura dominante da una visión amplia a la organización y a su vez una personalidad distinta”. Robbins (2004: 526)

diferencia de otros institucionalizando y estandarizando sus conductas sociales. Tales significados y comportamientos son determinados por el concepto que el líder de la organización tiene sobre el hombre, la estructura, el sistema cultural y el clima de la organización, así como por la interrelación y mutua influencia que exista entre estos” (Méndez, 2000, p.18).

En este modelo de cultura organizacional se utilizaron técnicas de carácter cualitativo (sesiones de grupo) y cuantitativo con aplicación de instrumentos que miden cuatro variables: hombre-organización, estructura, clima y cultura organizacional; en ésta última se consideran las tendencias: dinámica de la estructura, productividad y comunicación, políticas para el desarrollo humano, proceso de cooperación y liderazgo participativo. La muestra estuvo conformada por 100 personas: cuatro directivos, 54 docentes, 22 administrativos y 20 servicios generales; de la muestra sólo fueron validados 71 cuestionarios, debido a que 29 de ellos no fueron contestados en su totalidad.

Con respecto al clima organizacional se aplicaron 71 encuestas del Instrumento para medir clima en organizaciones colombianas (IMOC), 25 contestaron el instrumento variable hombre –organización, 25 para estructura, y 21 para sistema cultural. Las variables consideradas fueron: el concepto del líder sobre el hombre, la estructura de la organización, el sistema cultural y el clima de la organización. Se realizaron 4 sesiones de grupo tomando una muestra aleatoria de 10 personas por cada variable, integradas por representantes de cada área del colegio.

La información para la descripción de la cultura organizacional se obtiene mediante sesiones de grupo y aplicación de las encuestas, tabulando y ordenando la información obtenida por la aplicación de los cuatro instrumentos y la clasificación de dicha información. Las tendencias del colegio en su cultura organizacional, se obtuvo el porcentaje de rasgos por cada tendencia, reflejando en el valor más alto la cultura organizacional que se percibe y se vive en el colegio.

Los resultados reflejaron que los empleados reconocen valores en la institución tales como: respeto, apoyo, amistad, tolerancia, responsabilidad, cooperativismo y honestidad. El personal se siente que es importante para el colegio, además de que los directivos aprecian el trabajo que realizan. “Formar líderes bilingües” también fue consistentemente por la mayoría de los empleados.

Además, se encontró que existe un arraigado sentimiento de familia, creado por personas que han crecido dentro del colegio personal y profesionalmente, en la que se han formado lazos de amistad, de respaldo y cooperación. De manera que cada empleado desempeña el rol que le corresponde, sintiéndose acompañados

por sus jefes a quienes refieren como amigos y se percibe una cultura de trabajo en equipo a nivel organizacional, se tiene la tendencia a la departamentalización (estructura organizacional está formalizada de acuerdo con el modelo burocrático de Max Weber, que aplica el principio de división del trabajo de carácter funcional y con criterios geográficos; mismo que se reafirma con el concepto de cargo en los empleados, quienes tienen claro conocimiento de las funciones y responsabilidades que les competen); sin embargo, sobresale el valor de la cooperación a nivel personal.

En el mismo sentido, los jefes no son autocráticos, por el contrario, son vistos como orientadores que enseñan y que tienen comportamientos que propician el trabajo en equipo, rasgos en la conducta que son contrarios al esquema de estructura planteado en la organización evaluada, pues una estructura de modelo burocrático en entidades académicas se caracteriza por tener un estilo de liderazgo autocrático, en donde predominan las normas rígidas y la poca participación en las actividades académicas.

Los empleados evalúan como importantes el desarrollo personal y profesional, por ello, consideran que la ejecución de los planes y los programas de capacitación debe ser una de las principales preocupaciones de los directivos. Se encontraron dos tipos de culturas en el colegio, la extranjera y la nacional (colombiana), que evidencian una diferencia cultural, lo que requiere que el proceso de transformación organizacional alinee a las mismas; ya que al hacerlo los valores personales de los empleados y los valores corporativos favorecería a que se realice una sinergia mayor, en donde se incorporen a la vida personal los valores que se definen con la participación de todos, facilitando su identidad y compromiso. Por otra parte, aun cuando sobresale el valor de la cooperación a nivel personal, existe en menor grado una cultura del rumor que influye negativamente en la acción colectiva y afecta la comunicación interna.

El estudio que realizó Libreros (2011) tuvo como propósito mostrar la relación que existe entre cultura organizacional y el bienestar laboral que permitió el funcionamiento eficaz, eficiente y efectivo de las instituciones educativas, se asumió como variable independiente la cultura organizacional y como variable dependiente el bienestar laboral.

El método tuvo un enfoque mixto con un diseño etnográfico y documental donde se realizaron observaciones dirigidas, encuestas y entrevistas en profundidad, teniendo como unidad de análisis una Institución Educativa Cárdenas Centro en Palmira, Colombia. Las entrevistas profundas se aplicaron a 4 servidores públicos de esta institución: 1 administrativa, 2 docentes y 1 directivo docente. Para la encuesta se consideró una muestra que correspondió a 32 servidores públicos que fueron seleccionados aleatoriamente representados por docentes, directivos docentes y administrativos.

El instrumento consta de 43 preguntas relacionadas con el bienestar laboral y la gestión escolar de la institución educativa con cinco opciones de respuesta, en la revisión del estudio no se encontró información sobre la validez y confiabilidad de este instrumento. Para medir el bienestar laboral se utilizaron las variables: puesto de trabajo; dirección de la unidad o área; ambiente de trabajo e interacción con los compañeros; comunicación y coordinación; condiciones ambientales, infraestructura y recursos; formación; implicación en la mejora; así como motivación y reconocimiento.

En la evaluación de la cultura organizacional se consideraron las siguientes variables: condiciones ambientales (Integrada por infraestructura, climatización, diseño, ruido, etc.); nombre y prestigio de la institución; formación de equipos de trabajo; cooperación para el éxito y comunicación.

En los resultados se encontró que el bienestar laboral y la cultura organizacional se refieren a las percepciones, actos, actitudes de los individuos que están en su ámbito laboral, tanto a nivel individual y como colectivo, y establecen diferentes dinámicas relacionales. Se evidenciaron variables como: valores, estructura, comunicación, ritos, creencias, códigos, simbologías, toma de decisiones, ambiente laboral, sentido de pertenencia, entre otros.

Desde la perspectiva de algunos servidores públicos de este centro se debe mejorar la comunicación interna para fortalecer procesos que incidan en el bienestar laboral y tangencial de la cultura organizacional; asimismo, el autor señala que, la cultura organizacional se presenta como una forma tácita de control, ya que en muchas ocasiones las personas se comportan de acuerdo con valores interiorizados.

Morocho (2012) realizó una investigación que tuvo como finalidad relacionar la cultura organizacional y la autopercepción del desempeño docente de las instituciones educativas del nivel primario pertenecientes a la Red N° 7 Región Callao, en Lima-Perú.

El estudio es de tipo descriptivo, correlacional de corte transversal en donde se utilizó un método cuantitativo para corroborar las hipótesis planteadas en el estudio. La población comprende a todos los directivos y docentes de tiempo completo de las instituciones educativas del nivel de educación primaria, pertenecientes a la red N° 7 de la región Callao que consideran nueve entidades académicas a nivel primarias. Se tomó en consideración el total de la población, por lo que la muestra estuvo conformada por 184 directivos y docentes. El muestreo fue no probabilístico por conveniencia.

Para medir las variables se utilizaron dos instrumentos de medición el Inventario de cultura organizacional elaborado por Marcone (2003), el primer instrumento fue adaptado a la población peruana por Morocho (2010), está conformado por 62 ítems que miden las dimensiones: reconocimiento del esfuerzo como factor de éxito, comunicación y equidad organizacional, credibilidad de los directivos y relaciones humanas, así como liderazgo en la gestión directiva con una escala tipo Likert de cinco opciones de respuesta. En la adaptación, el instrumento tuvo una validez a través de juicio de expertos de alta fiabilidad con un puntaje de 0.89. La confiabilidad se obtuvo a través del alfa de Cronbach con un nivel de 0.87 que el autor señala como alta.

El otro instrumento para medir el cuestionario de desempeño docente fue el diseñado por Morocho (2010) conformado por 4 dimensiones y 39 ítems que mide: las capacidades pedagógicas (14 ítems), emocionalidad (9 ítems), responsabilidad en el desempeño docente (8 ítems), relaciones interpersonales con la comunidad educativa (8 ítems).

Los resultados obtenidos demuestran que hay una correlación significativa alta entre la cultura organizacional y la autopercepción del desempeño docente; observándose una relación significativa y positiva entre la cultura y el desempeño, es decir, cuando la cultura mejora hay un alto desempeño docente, más efectivo y eficaz. Cuando la cultura es percibida por sus miembros como un instrumento estratégico de gestión hay una preocupación por mantenerla, por enriquecerla y actualizarla, lo que, a su vez, permite que exista un mejor clima organizacional en la escuela influyendo, también, en un mejor desempeño de los docentes y viceversa.

Existe una correlación moderada entre el reconocimiento del esfuerzo como factor de éxito de la cultura organizacional y la autopercepción del desempeño docente. Asimismo, se observa una correlación moderada entre la comunicación y equidad organizacional de la cultura organizacional y la autopercepción del desempeño docente en las instituciones. La comunicación influye de manera importante en el desempeño de los docentes, porque las opiniones que son valoradas y tomadas en cuenta, así como el respeto a las ideas y las actitudes positivas de comunicación a través de un diálogo permanente que permite el mantenimiento de un adecuado clima institucional.

Además, hay una moderada correlación entre la credibilidad de los directivos y las relaciones humanas de la cultura organizacional y la autopercepción del desempeño docente en estas instituciones. Se afirma que la credibilidad de los directivos de las instituciones educativas, su transparencia, dinamismo, responsabilidad y asertividad en el desarrollo de sus funciones, van a permitir que el docente trabaje eficaz y eficientemente.

Se observó una correlación moderada, pero con tendencia baja entre el liderazgo en la gestión directiva de la cultura organizacional y la autopercepción del desempeño docente de estas entidades académicas. Morocho (2012), acorde con los resultados destaca la necesidad de un liderazgo óptimo que se caracteriza por la capacidad de gestión y sobre todo por asertividad y empatía, que movilice ideas, compromisos, y voluntades sociales e institucionales, con prácticas innovadoras que promueva cambios e influya en el desempeño de los docentes que están bajo su dirección y orientación.

Uribe (2003) llevó a cabo el diagnóstico de la cultura y el clima organizacional de la Preparatoria No. 23 de la Universidad Autónoma de Nuevo León, ubicada en Santa Catarina, en el Estado de Nuevo León de la República Mexicana. El objetivo fue establecer el diagnóstico de la cultura organizacional y el clima organizacional, así como conocer los procesos que la integran y con ello crear una cultura de calidad.

El estudio se llevó a cabo mediante un método mixto utilizando encuestas, entrevistas y análisis grupal. Para el diagnóstico el autor se basó en una adaptación del método clínico de Schein. La población de esta preparatoria estuvo conformada por 75 sujetos con las siguientes categorías: 50 maestros, 15 administrativos y 10 intendentes.

En los procedimientos que se realizaron, el autor primero llevó a cabo una reunión inicial con el director, con el personal administrativo y académico, posteriormente, se llevaron a cabo entrevistas con maestros fundadores de la preparatoria, maestros de planta, de medio tiempo, investigadores con años de experiencia dedicados al proceso docente educativo. La entrevista semiestructurada se hizo de manera grupal con la muestra seleccionada, formando subgrupos para que discutieran y explicaran las preguntas que se les hicieron.

Se consideraron varios instrumentos uno para medir la percepción que los directivos de la preparatoria tienen de la institución denominado Salud conformado por 80 proposiciones relacionadas íntimamente con aspectos básicos del quehacer de una organización, se aplicaron tres instrumentos para el diagnóstico del clima organizacional que miden varias dimensiones y, el autor diseñó otro instrumento con preguntas cerradas para evaluar la cultura organizacional que fue aplicado a una muestra conformada por 13 sujetos (equipo de dirección), tomando en consideración las variables: integración-consistencia, educación (conocimientos y habilidades que debe tener el equipo de la dirección), sencillez, participación, justicia, comunicación, decisión y compromiso de la calidad.

Cabe destacar que no se encontraron datos de validez y confiabilidad de las escalas que el autor menciona. Además, de no mostrarse una identificación directa de que mide cada una de las dimensiones, los instrumentos

fueron diseñados de diferente manera, por lo que se muestran diversas formas de respuesta, abiertas, asignación de puntos, así como de escalas de tres y cinco opciones de respuesta. También, es importante mencionar que el autor no menciona con exactitud la conformación de la selección de la muestra.

De acuerdo con los resultados se observó que la preparatoria tiene normas de trabajo establecidas con valores compartidos como la integración de grupos, así como actitudes y sentimientos aceptados por el grupo. Las relaciones con los directivos de manera general son satisfactorias, aunque rechazan el autoritarismo y no se siente estimulados adecuadamente con los resultados del trabajo que realizan teniendo el criterio que existe en ocasiones inutilidad de talentos.

Los encuestados se perciben como personas honestas, solidarias, con alto sentido de responsabilidad y profesionalidad. Sin embargo, rechazan la sobrecarga de trabajo y sobre todo se detectan dificultades en cuanto al trabajo en equipo, aspecto que han concientizado y consideran que es necesario superar. La mayoría son renuentes al cambio y no son abiertos en la utilización de la tecnología. No les agrada correr riesgos y presentan dificultad en la toma de decisiones.

Nuevamente en la cultura organizacional el elemento que mayor dificultad presenta para la dirección es la comunicación, existiendo también problemas en sencillez, integración y compromiso con la calidad, aunque en menor nivel. De acuerdo con los hallazgos, se detectaron las necesidades de mejorar la cultura organizacional, el liderazgo y el contar con una dirección más participativa.

Otro estudio en México, por Morales, Hernández y Medina (2009) tuvo como objetivo principal llevar a cabo el diagnóstico de la cultura organizacional en las Secciones de Estudios de Posgrado e investigación (SEPI) del Instituto Politécnico Nacional (IPN). Se utilizó un método mixto para el diagnóstico de la cultura, en la parte cualitativa se utilizaron dos métodos la observación y una entrevista semiestructurada, para la parte cuantitativa se consideró el guion que se diseñó para la entrevista, ya que ésta constó de preguntas enfocadas a medir la cultura organizacional desde tres niveles.

El primero que fue denominado como externo (artefactos, signos y símbolos) que midió las dimensiones: arquitectura/instalaciones –estructura-, herramientas/tecnología –TIC's-, obras de arte y literarias, vestimenta, lenguaje, ritos, rituales y ceremonias, formas de comportamiento y constó de 12 preguntas; el segundo nivel fue el intermedio (valores) que midió las dimensiones: valores, normas y reglas que estuvo conformado por nueve preguntas y, el tercero denominado núcleo (supuestos básicos) que midió las dimensiones: creencias y

las naturalezas: de la realidad y la verdad, del tiempo, espacio, género humano, actividad humana y relaciones humanas que tuvo 19 preguntas.

Este guion estuvo conformado en total por 40 preguntas: cuatro fueron de opción múltiple, ocho fueron cerradas y 28 abiertas. Se aplicó a 24 docentes de modalidad de tiempo completo de las 54 personas que integran la SEPI, estos académicos están asignados al nivel de maestría y algunos, también, desempeñan actividades administrativas, en el diseño del guion, no se menciona la validez y confiabilidad del mismo.

En los resultados se encontró que hay un buen ambiente de trabajo, no hay limitaciones para el desarrollo y la superación profesional, los docentes cuentan con un apoyo permanente para su labor docente y para realizar actividades de investigación. Asimismo, no se tiene la cultura de trabajo en equipo, ya que predominan los intereses individuales sobre los colectivos o institucionales, la Sección de Estudios de Posgrado e Investigación de la UPIICSA no tiene objetivos claramente definidos, pues no se ha planeado el rumbo que habrá de seguirse a mediano y largo plazo y, no existe un ambiente académico colectivo. De acuerdo con los resultados, el autor menciona que, la SEPI tuvo una cultura organizacional fragmentada o no vigorosa.

Las principales aportaciones de este trabajo se centran en la necesidad de: realizar planeación a mediano y largo plazos, desarrollando un ambiente académico colectivo, asignando a una persona la actividad de resguardar y controlar el material que contenga la producción intelectual de los profesores de la Sección; promover el intercambio de docentes tanto con universidades nacionales y extranjeras; cursos de computación para algunos docentes; empezar con la implementación y práctica de algunos valores que en la actualidad no existen en la Secciones de Estudios de Posgrado e investigación.

Mariscal (2010) realizó un estudio de investigación que tuvo como finalidad describir los vínculos que se establecen entre la gestión escolar, las prácticas directivas y la cultura organizacional en una Escuela Secundaria Técnica del Estado de México. El autor utilizó una metodología etnográfica.

En la metodología se utilizaron tres técnicas para recolectar los datos: las entrevistas, la observación de la práctica directiva y cotidiana del colectivo escolar y como tercera técnica el fundamento teórico de la etnografía que el autor define como un acercamiento teórico metodológico que permite “documentar lo no documentado”. Para esto se describieron los ejes conceptuales que surgen de los propios actores para encontrar los vínculos que se establecieron entre las prácticas directivas en cada uno de los ámbitos de la gestión escolar y la cultura organizacional que aparece en este caso.

Se consideraron como dimensiones: la toma de decisiones y lo que conlleva ésta, la negociación y el nivel de valoración que logró la escuela (prestigio de la institución). La muestra estuvo constituida por tres directores, uno en funciones y dos anteriores; seis profesores y cuatro intendentes.

De acuerdo con los resultados obtenidos con respecto a la toma de decisiones se consideró que las acciones como consecuencia del resultado de una negociación entre grupos, no son necesariamente internalizadas por los actores en la escuela, porque la información en ocasiones es imperfecta o considerada incompleta por la forma en cómo se da a conocer, pues se emite una comunicación y se vierte en cascada, produciendo en ocasiones conflicto entre los beneficios individuales y de la propia organización escolar, por lo que, el autor señala que es una toma de decisión “política y burocrática”.

Con respecto a cómo ejercen los directores la toma de decisiones y jerarquizan las necesidades de la escuela se observó que los participantes señalan que, la actual dirección, ha generado en el personal tensiones y conflictos, porque siente que no siempre se ha actuado con justicia o con equidad, tal es el caso de los intendentes. No obstante, con la toma de decisiones se ha llegado a acuerdos cuando a partir de la negociación se inclina la toma de decisiones hacia lo que opina la mayoría o bien, desacuerdos cuando a pesar de que algunos no apoyen se llevan a cabo las acciones que se programan.

Los rumores y el cuchicheo son percibidos como una práctica cotidiana en la escuela considerándose como características que son parte de su cultura organizacional, “es ese comentario obscuro, por lo bajito, a espaldas de los demás, ese armar la estrategia para que al presentarse por ejemplo a una asamblea ya se sepa que se va a decir y quien lo va a hacer, es parte pues de la forma de ser de esta escuela” (Mariscal, 2010, p.249).

“La negociación con los docentes en este sentido consiste en aceptación de parte de uno u otro (directivo – docente), qué hago y qué simulo que hago, qué parte digo que hago y qué parte informo de lo que hice. [...] El director que trata de ejercer su autoridad es percibido más como una mano prolongada de la Administración en defensa de sus intereses, que como un colega que facilita y refuerza el trabajo en la organización y se coloca al lado de las demandas de los profesores” (Mariscal, 2010, p.250).

La escuela está compuesta de una serie de interacciones segmentadas de grupos unidos por intereses comunes, proyectos, deportes, actividades organizadas no excluyentes y voluntarias, lo que constituye un tipo de redes que debería dar identidad a la institución y una cultura particular diferenciadora. La realidad muestra el difícil acoplamiento y la lucha de intereses diversos, y, a veces, enfrentados, para lograr escuelas efectivas

en donde los alumnos puedan lograr sus propósitos, así como que la organización pueda aportar cambios en la cultura de la escuela que favorezca la tarea sustantiva de esta entidad académica.

Sánchez (2010) realizó una investigación que tuvo como objetivo caracterizar la cultura organizacional que tienen las Instituciones de Educación Superior (IES) del Estado de Guanajuato de la República Mexicana que cuentan con reconocimientos de calidad.

En este estudio se consideró un método mixto, en la parte cuantitativa se aplicó un instrumento y en la cualitativa se desarrolló una aproximación metafórica, el que se investigaron patrones de lenguaje en los documentos de la filosofía de las instituciones de educación superior, para descubrir los patrones culturales. Los textos fueron obtenidos en las páginas web de las instituciones. Esto hace suponer que el autor se valió de una metodología hermenéutica para poder analizar, comprender e interpretar la información encontrada en dichos documentos.

En la parte cuantitativa se aplicó el instrumento de Valoración de la Cultura Organizacional (OCAI). Este instrumento fue desarrollado por Cameron y Quinn (1999), argumentando el autor que este instrumento es útil y certero en el diagnóstico de aspectos subyacentes de la cultura y el desempeño organizacional. El instrumento consistió en seis preguntas que evalúan las dimensiones: características dominantes de la organización (que indican cómo está la organización); liderazgo organizacional y cómo permea en la organización; administración de los empleados o el estilo que caracteriza cómo los empleados son tratados (condiciones de trabajo) y cómo es el ambiente de trabajo; cohesión organizacional o mecanismos que crean lazos que mantienen unida a la organización; énfasis estratégico, que detecta qué puntos principales conducen la estrategia organizacional; criterio de éxito, que determina cómo se define la victoria y, qué se recompensa y celebra. Esta escala consta de 24 reactivos cuatro alternativas de respuesta tipo Likert.

La adaptación al español de este instrumento consistió en la traducción del inglés al español y del español al inglés, para identificar desviaciones sobre los ítems; adicionalmente se adaptó el instrumento, utilizando términos e indicadores referentes a una organización educativa y en particular a una institución de educación superior.

Se aplicó una prueba piloto a 25 sujetos que formaron parte de la misma muestra de este estudio. La validez se obtuvo con los resultados de esta prueba, donde se calcularon los valores promedio que se encuentran en las dos dimensiones que conforman los cuatro de los tipos de cultura: “La primera dimensión, diferencia el criterio de efectividad que se basa en la flexibilidad, la discreción y el dinamismo, del criterio que se basa en la estabilidad, el orden y el control. Es decir, algunas organizaciones se perciben como efectivas, si están

cambiando constantemente y son adaptables (orgánicas) o bien, son vistas como efectivas si son estables, predictivas y mecanicistas. La segunda dimensión, diferencia el criterio de efectividad basado en el control interno, la integración y la unidad, respecto del que enfatiza la orientación externa, la diferenciación y la rivalidad” (Sánchez, 2010, pp. 87 y 88).

En este sentido, el autor señala que se llegó a la misma conclusión de Cameron y Freeman (1991)²⁶, que el OCAI mide los cuatro tipos de cultura organizacional donde se obtiene una cultura dominante; con respecto a la confiabilidad se definió con un alfa de Cronbach con los siguientes niveles: participación y compromisos con 0.83, innovación y creatividad con 0.70, competencia y productividad con 0.87 y control y eficiencia con 0.70.

La población estuvo constituida por Instituciones de Educación Superior (IES) del estado de Guanajuato, de donde se obtuvo la muestra de 350 sujetos de siete instituciones conformando tres estratos: directivos, personal docente y personal de apoyo administrativo. Cabe señalar, que este instrumento fue diseñado para evaluar la cultura organizacional de organizaciones empresariales. Además, considerando la información del pilotaje es importante mencionar que la prueba piloto se aplicó a un porcentaje muy bajo (0.07) considerando el total de los participantes, aspecto que pudiera afectar la estabilidad del instrumento.

Los resultados obtenidos reflejan que la fortaleza que tienen seis de las siete instituciones educativas participantes, es tener una cultura organizacional de participación y compromiso en todos los estratos, dicha congruencia representa una ventaja para las instituciones de educación superior; ya que una cultura adecuada y alineada es esencial para los cambios organizacionales exitosos y la maximización del capital humano.

En la mayoría de las IES emergió una cultura en donde predominó la participación y el compromiso, este tipo de cultura se rige por aspectos sociales que consideran los directivos para su gestión. No obstante, se observó que en las IES participantes coexisten los diferentes tipos de cultura, la segunda cultura en predominio se caracteriza por el control y la eficiencia. En ninguna institución impera una cultura donde predomine la

²⁶ Es preciso mencionar que el diseño del instrumento OCAI fue desarrollado por Cameron y Quinn (1999). No obstante Cameron y Freeman (1991) produjo evidencia de la validez de la OCAI en su estudio de la cultura organizacional en 334 instituciones de educación superior. La muestra quedó representada por el censo poblacional del: Institución de formación de docentes, Institución privada, Instituto Tecnológico, Universidad de Guanajuato (Escuela o Facultad), Universidad de Guanajuato (Escuela o Facultad) y la Universidad Tecnológica; por lo que la muestra fue de 3,406 personas que tenían puestos directivos como: el presidente, los directores académicos, de finanzas, de asuntos estudiantiles, de relaciones exteriores, y la investigación institucional funcionarios, jefes de departamentos seleccionados y miembros seleccionados de la junta directiva. Teniendo como resultado que ninguna institución se caracterizó totalmente por una sola cultura, teniendo dominancia la cultura de clan y la de menor dominancia fue la de mercado, reflejando con ello, que este tipo de organizaciones premia el trabajo en equipo, la participación y el consenso, dando importancia a la cohesión y al beneficio a largo plazo en el desarrollo de los recursos humanos. Cabe precisar que, el objeto de este estudio fue diferente al que se persigue en esta investigación. Cameron, K. S. and Quinn, R. (1999/2006). *Diagnosing and changing organizational culture. Base don the competing values framework*, p. 155.

innovación y la creatividad, que sería deseable para las instituciones enfocadas a la generación de conocimiento y desarrollo de nuevas tecnologías.

Es importante que los directivos de las IES comprendan el fenómeno de gestión, como un proceso donde se movilizan recursos, -incluidos los simbólicos y otros contenidos culturales-, con la finalidad de lograr la coherencia de la cultura con la estrategia y la cohesión de los miembros de las organizaciones en torno al proyecto institucional, para asegurar que se cumplan las funciones sustantivas con índices de calidad comparables a los índices educativos de calidad internacional.

En conclusión, el autor señala que, se recomienda a los Directivos de las IES, que trabajen para poder construir una cultura organizacional fuerte y adecuada, que reconozca los diversos procesos culturales del país y que les permita cumplir con sus funciones sustantivas con altos índices de calidad. Para ello, deben incluir la problemática cultural como una dimensión clave, que coadyuva al logro de la productividad y la calidad desde una perspectiva integral. Se debe tomar en cuenta, el compromiso social que tienen las IES, primeramente, con la formación integral de las personas que apoyan a la conformación y desarrollo de las organizaciones donde se desempeñen profesionalmente y por el papel fundamental que juegan en la sociedad.

El estudio de Chávez (2011) tuvo como propósito analizar el clima de trabajo generado por la cultura organizacional y su influencia como determinante en el comportamiento del personal docente y administrativo, se llevó a cabo en la Escuela Superior de Educación Física (ESEF) de la Universidad Autónoma de Sinaloa, ubicada en el municipio de Culiacán del Estado de Sinaloa de la República Mexicana, que estaba pasando por un cambio de administración.

El estudio se analizó mediante un método mixto, la parte cuantitativa permitió realizar el diagnóstico del clima organizacional con un instrumento de 50 reactivos que fue aplicado a 50 trabajadores; mientras que en la parte cualitativa que tuvo como fin evaluar la cultura organizacional, se realizaron siete entrevistas semiestructuradas a directivos de esta escuela y 4 exdirectores que en el momento de la entrevista se encontraban vigentes como académicos, además se llevó a cabo la técnica de observación en diversas áreas de esta escuela durante seis meses. Estas técnicas permitieron identificar los valores organizacionales, artefactos y supuestos, así como el impacto que éstos tienen en el desempeño.

Se observó que existe una identidad y una lealtad organizacional débil, porque cada departamento académico y administrativo tiene formas de comportamiento organizacional distintas. En general, existen dos subculturas diferentes, en donde cada uno observa su realidad en forma totalmente distinta. La primera fue denominada

grupo de subcultura organizacional de la calidad (el de la dirección) y el otro grupo de la cultura física (al grupo que durante 20 años fue hegemónico en la dirección de la ESEF), ya que fundamenta su desempeño en función de los triunfos deportivos y lo que ocurre en la cancha, mientras el primero se explica el trabajo de esa escuela a partir de cumplir con planeación, evaluación y buscar obtener la calidad educativa.

Las metáforas fueron otro elemento de la cultura organizacional, en este estudio se detectó que existe la metáfora de “la cancha dividida”, en donde uno de los grupos antagónicos (que denominaremos grupo de la cultura de la calidad) trata de invadir el terreno de juego con jugadores más fuertes y mejor entrenados; pero, el grupo de la cultura física pretende por la fuerza recuperar la cancha, aunque sus jugadores ya no tengan la energía física de antaño, esto permitió conocer las características dominantes de esta escuela. Esto se explica en la vida cotidiana de la organización con la negativa del grupo que no está en la dirección de participar en las diversas actividades; se niega a dar tutorías, a trabajar en las aulas y a cumplir con las exigencias de tipo administrativo.

Más de la mitad de los encuestados consideraron que cuentan con un modelo de liderazgo de apoyo, pues el director de la escuela ofrece estímulos y apoyos al personal en la realización de sus tareas. Asimismo, mencionaron que al presentárseles un problema que no pueden resolver, acuden a solicitar apoyo de su jefe, lo cual habla de una comunicación efectiva entre jefes y subordinados. No obstante, el 16 por ciento respondió de manera neutral, señalando el autor que esto se debe a que al interior de esta organización existe un grupo antagónico de profesores que de manera tradicional habían estado en el poder.

Con respecto al trabajo en equipo existe una cohesión organizacional firme sustentada en la comunicación interpersonal que fue reflejada por la mayoría como positiva. En cuanto a la transmisión de la cultura se encontró que más de la mitad respondió en forma positiva, dado que la ESEF difunde información en sus muros sobre la cultura organizacional de la misma. En cuanto al trabajo en equipo se encontró que más de la mitad afirmó trabajar de manera colaborativa, esto refleja un resultado positivo; sin embargo, lo ideal es trabajar para que el se integre también al trabajo colectivo.

De acuerdo con los resultados se encontró que esta escuela tiene una cultura organizacional débil y por consiguiente presentan una baja productividad en el desempeño y resultado de sus objetivos. Al no existir un conocimiento y compromiso hacia la cultura de la organización el personal no se siente motivado y orientado por la institución hacia el seguimiento de la misión, visión, valores, con los que debe comprometerse para lograr ser una organización exitosa.

Asimismo, se encontró que el impacto de la cultura en el proceso de toma de decisiones puede estar sesgado, debido a la débil cultura organizacional. Esto observó en el subgrupo, que conforma la subcultura del grupo de la “cultura física” (al grupo que durante 20 años fue hegemónico en la dirección de la ESEF), quienes se sienten desplazados del poder y eso se refleja en su quehacer organizacional en forma negativa. También se encontró que la toma de decisiones tiende a ser centralizada y una elevada distancia del poder. Esa situación genera que los miembros de la organización tengan una actitud pasiva y aclaren todas sus decisiones con sus superiores.

Los hallazgos sugieren que existe un desconocimiento de la misión, visión, valores y objetivos organizacionales por parte del personal administrativo y docente. Los entrevistados argumentan que esta situación se debe a lo extenso de la misión y visión; lo cual provoca que sean difíciles de memorizar. Otro aspecto fundamental de la cultura organizacional son los valores que son demasiados generales y no están definidos, lo cual genera ambigüedad.

Granados (2011) realizó un estudio que tuvo como finalidad conocer las representaciones sociales de compromiso laboral en los trabajadores de la Universidad del Claustro de Sor Juana, en el Colegio de Comunicación ubicada en México D.F., para medir la empatía que tienen con la cultura organizacional impuesta y la que es constituida por los trabajadores de manera informal. Esta entidad académica cuenta con siete cuerpos directivos de colegio que administran diversas licenciaturas. Cada colegio cuenta con sus propios recursos financieros, materiales, humanos, así como con una matrícula escolar específica.

El Colegio de Comunicación de esta institución cuenta con una población aproximada de 150 trabajadores y 27 alumnos. El estudio consideró un muestreo no probabilístico intencionado conformado por 70 sujetos entre los que estuvieron 8 administrativos, 35 docentes y 27 estudiantes de los diversos semestres en curso.

Se utilizó un método mixto, en donde se realizó un diagnóstico cuantitativo mediante la técnica de la encuesta y cualitativo de representaciones sociales y compromiso laboral, además de un análisis FODA. El tipo de muestreo empleado fue no probabilístico e intencionado. Las entrevistas se realizaron de manera personal.

El instrumento de medición se diseñó con base en la teoría de representaciones sociales, así como de compromiso laboral y cultura organizacional, estuvo conformado por 34 reactivos referentes a los temas principales de la investigación, en el caso de la cultura organizacional se midió la formal e informal considerando (corazón ideológico (misión, visión y valores), mitos, ritos, costumbre, medios de comunicación (MOC'S), redes

de comunicación, ambiente, clima organizacional, infraestructura, estilo gerencial y liderazgo. Es importante mencionar que el autor no menciona la confiabilidad y validez del instrumento.

Se encontró que existe una cultura organizacional formal e informal en sus colaboradores, en este entendido desde el punto de vista de la cultura informal los rasgos y elementos de una organización pueden variar debido a que los sujetos de manera diaria ayudan a dicho proceso, así como a su evolución.

En este sentido la cultura encontrada fue normativa y fuerte, debido a que conoce el corazón ideológico de la organización (misión, visión, valores, e historia), lo que los lleva tener un punto de coincidencia entre sí y formar un grupo con contenidos en común que puede cohesionar a la comunidad ante su institución. El trabajo por lo regular se realiza en equipo y de manera individual en porcentajes iguales. El autor señala que la mayoría refirió un ambiente “agradable”. Sin embargo, por género se pudo observar que las mujeres encontraron más puntos de conflicto como “tenso y problemático”, mientras que los hombres se muestran más silenciosos, lo que los convierte en un público posible de ser persuadido. La antigüedad funge como un elemento de deterioro del clima ya que conforme avanza la percepción se vuelve más negativa.

Además, se manifestaron por parte de los participantes los cinco valores o supuestos principales de la organización, dando más importancia a la autonomía, libertad y pluralidad, lo que de manera general muestra que existen compatibilidades, pero se ven rebasadas por otros aspectos como los valores operativos (la autonomía, libertad y pluralidad) que se guían por el sistema de institución. Los rituales se vieron como la repetición de acciones y sucesos importantes que se poseen como comunidad.

En el caso de las redes de comunicación se ven limitadas en su efectividad, debido a que el sistema de comunicación es jerárquico y descendente. Aun así, la comunicación cara a cara se ha perdido por el uso de las redes internas en cuanto a comunicados e información. Pese a ello, la resolución de conflictos se da mediante “reuniones”, remitiéndose a la comunicación cara a cara y horizontal lo que muestra la mayor efectividad de este medio.

Los valores con respecto al trabajo fueron de “profesionalismo” y “responsabilidad”, eligiendo éstos sobre, “cordialidad o compañerismo”, demostrando que las relaciones entre compañeros se mostraron sólidas, pero sí reconocen mitos, ritos y leyendas que puede cohesionar sus relaciones y referentes de la institución. Mientras que en el compromiso laboral se pudo observar un “Compromiso normativo”, ya que los sujetos sienten lealtad a la organización, pero también obligación en la dinámica de trabajo.

La cultura normativa que se reflejó fue fuerte, ya que tiene un alto reconocimiento de valores, además de que coinciden con los esquemas culturales que se han implementado para su desarrollo, mostrando que expresan un fuerte sentido de orgullo y pertenencia al interior de la academia.

De manera general, los sectores conocen la misión de la universidad y se encuentran familiarizados con ella, mientras que en la visión se mostró que, si bien, como organización no marca un “Ideal” futuro, si toman en cuenta seguir realizando las labores mediante el uso de la formalidad de la organización. No obstante, en el caso de los alumnos se encontró que poseen una cultura organizacional formal débil, debido a que la normatividad de los diversos aspectos que se desarrollan en la institución son poco conocidos por ellos.

El ambiente es ambivalente pues no se pudo calificar del todo como “bueno o agradable”, pero tampoco como “malo”, por lo que se consideró como cómodo, pese a esto también están conscientes de los conflictos que existen en un proceso de vida organizacional, como la falta de integración y participación en los eventos del Claustro, mismo que son consecuencia de los problemas.

El instrumento utilizado en este estudio consideró técnicas proyectivas y asociativas que permitieron hacer un estudio más profundo. No obstante, lo que permitió ver de una forma más detallada cómo se comportaron las variables de la cultura organizacional fue el análisis FODA, ya que se pudieron detectar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de este colegio; además, se pudo observar que tan fuerte o débil fue la cultura organizacional en cada uno de sus elementos. Es por ello, que se recomienda que en el análisis de los datos obtenidos en la evaluación de la cultura, se considere realizar un análisis de esta índole.

Lezama y Ruiz (2013) llevaron a cabo un estudio en la Universidad de Veracruz, en Xalapa capital de Veracruz estado de la República Mexicana, que tuvo como objetivo principal diagnosticar la cultura organizacional de esta institución, además de conocer el grado en que es compartida por todos sus miembros y el impacto que tiene sobre ellos a través del sistema cultural y sociocultural.

El estudio fue exploratorio-descriptivo con una orientación, de acuerdo con los autores, cuali-cuantitativa; sin embargo, la información que muestran corresponde a la orientación cuantitativa, sin que se mencionen técnicas o análisis que se puedan considerar la parte cualitativa. La población fue de 594 sujetos, obteniendo una muestra representativa de 238 participantes de los cuales 200 fueron alumnos de diferentes semestres, 22 docentes con situación de base, interinos o de complemento de carga y 16 del personal administrativo, técnico, manual de base y de confianza.

El autor diseñó una escala de cultura organizacional que quedó constituida por 30 ítems, este instrumento estuvo dividido en seis apartados: mitos e ideologías, valores, estructura organizacional, sistemas motivacionales, sentido de pertenencia y procesos de cambio; cada apartado consta de 5 reactivos que cuentan con una escala tipo Likert de cinco opciones de respuesta.

Además, diseñó otro cuestionario que consiste en 4 reactivos abiertos que registraron datos sobre el conocimiento que los miembros de la institución tienen sobre las formas de transmisión de la cultura, misión y visión de la organización y valores que predominan en la misma. Es importante mencionar que el estudio revisado no presenta la validez y confiabilidad de los instrumentos de medición.

De acuerdo con los resultados el autor concluye que, los miembros se identifican plenamente con esta entidad académica, considerándose y sintiéndose orgullosos por ser miembros de ésta, además afirmaron que es la cultura de esta institución la que otorga esa identidad, ya que el sentimiento de identidad se genera y trasmite de manera interna por cada miembro y no porque esté establecido como objetivo que los miembros deben sentirse pertenecientes a ésta.

En lo concerniente a los valores, el respeto es un valor que predomina en la institución, referido a el interés verdadero de cada uno de los integrantes como personas (aceptación del ser) y respeto a lo que realizan entre los miembros, además de la tolerancia. Algunos antivalores fueron referidos como relaciones interpersonales en donde no existe confianza, ni se promueve el trabajo en equipo, a no ser sólo dentro de los lineamientos del modelo educativo por el que se guía esta institución. La ética fue mostrada como un valor, a pesar de que cobra relevancia especial por la carrera que se trata, los miembros consideran que ésta no se resalta en todos los discursos y actos de la vida del colectivo que fue estudiado.

Los participantes mencionaron que la estructura organizacional, no cuenta con los medios adecuados para examinar y evaluar el desempeño de sus integrantes, relacionado con las áreas en las que se divide la institución, tampoco están bien coordinadas para realizar las actividades de la vida académica, y por tanto no favorecen el desempeño y el logro los objetivos institucionales.

Además, reportaron una gran insatisfacción con las formas de motivación que tiene la institución para recompensarlos por su trabajo o en su caso de los estudiantes, por su desempeño educativo; aunado a ello expresan que no todos tienen la misma oportunidad de ser favorecidos con estas formas de motivación académica o laboral. La falta de congruencia entre lo que se dice que se recompensa y lo que en realidad se

lleva a cabo no alienta su óptimo desempeño, por el contrario, genera actitudes apáticas para participar en actividades de la vida académica.

Los alumnos y los administrativos concordaron en valorar positivamente a la cultura en los aspectos de: mitos e ideologías, valores y sentido de pertenencia. La percepción negativa de los alumnos estuvo en la estructura y los sistemas motivacionales. En cuanto a los docentes valoraron positivamente aspectos como: mitos e ideologías y sentido de pertenencia, en contraparte, tuvieron una opinión negativa de la cultura institucional en cuanto a: valores, estructura organizacional, sistemas motivacionales y procesos de cambio.

El estudio que realizó Linares, Ochoa y Ochoa (2013) tuvo como finalidad realizar el diagnóstico de cultura organizacional de una Institución de Educación Superior Pública ubicada en el Estado de Sonora de la República Mexicana, para identificar los elementos culturales que facilitan o dificultan el proceso de evaluación del desempeño del personal académico.

En este estudio el autor diseñó un modelo de diagnóstico de la cultura organizacional compuesto por nueve variables: perfil de la organización; comunicación; medio ambiente para la mejora del desempeño; normatividad interna; identidad y pertenencia; estilo de dirección; evaluación del desempeño; motivación, reconocimiento y estímulos al desempeño; capacitación y desarrollo.

En seguimiento al modelo y de acuerdo con el método mixto que se utilizó se diseñaron dos instrumentos para la recolección de datos, en la parte cualitativa se elaboró una entrevista estructurada para evaluar la Dirección de Planeación y Evaluación y, en la parte cuantitativa una encuesta electrónica de 66 ítems con cinco opciones de respuesta para medir la cultura organizacional que presentó una consistencia interna con un alfa de Cronbach de 0.99 que, el autor consideró como alta. Cabe señalar que en el estudio referido no se encontró nada sobre la validez del instrumento.

La muestra estuvo conformada por el 50% del personal académico adscrito a la Universidad en donde se realizó el estudio y con el titular de la dirección de planeación y evaluación, sumando un total de 48 personas, de los cuales 20 fueron Profesores Investigadores de tiempo completo, 27 Profesores de Asignatura y un Director administrativo.

En los resultados se identificó que existieron elementos culturales facilitadores y limitantes del proceso de evaluación del desempeño. Entre los facilitadores estuvieron los valores institucionales, la definición de la filosofía institucional, la promoción y práctica de valores institucionales, así como el constante énfasis por

trabajar en apego al modelo educativo, contribuyen a que el personal académico se identifique y se sienta parte de la organización.

Mientras que en los elementos limitantes se encontraron las competencias para la comunicación, la incongruencia con las disposiciones administrativas y físicas, el énfasis en los resultados y el control y la ausencia de los rituales de reconocimiento al desempeño, pues no existe un programa de estímulos y lineamientos para reconocer el desempeño académico.

Con respecto a las estructuras de comunicación existen diferentes medios en la comunicación formal e informal, en este sentido se percibió un uso preferencial por una comunicación impersonal, pues la mayoría de los colaboradores refiere más el uso de la intranet y correo electrónico institucional, para dar atención a las diversas actividades que se desarrollan en diversas áreas (confirmación de reuniones, solicitud de documentos, aclaración de datos, invitaciones a eventos académicos, etc.) esto en función de los avances en la aplicación de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.

En las prácticas de inducción e involucramiento los profesores manifestaron que en la universidad existen buenas prácticas para la inducción e involucramiento del personal en las funciones asignadas. El estilo directivo se distingue por concebir a los profesores como personas responsables y motivar de forma verbal el cumplimiento del trabajo. En las creencias y expectativas se consideró la filosofía organizacional y la planeación estratégica institucional, en donde se definieron las metas a corto, mediano y largo plazo, asumiendo que la forma de lograrlas es a través de servicios educativos de calidad que contribuyan al desarrollo social.

Los elementos culturales que limitan la evaluación del desempeño del personal académico son las competencias para la comunicación, pues se consideró que, a pesar de que son diversos los mecanismos de comunicación, no son garantía de que los colaboradores cuenten con la información de forma oportuna para apoyar su desempeño y la evaluación del mismo, ya que la información llega de forma extemporánea, lo que puede interferir con el cumplimiento de las funciones y el asumir de forma positiva los cambios en la organización. Existe una percepción de que hay poca preocupación e interés de los directivos para mejorar las condiciones físicas y de equipamiento de soporte al trabajo.

La retroalimentación al desempeño se enfoca más en las debilidades que en las fortalezas del personal académico y no impactan en los reconocimientos y estímulos al desempeño. En los rituales de reconocimiento al desempeño, se observó que no existe un programa de estímulos ni lineamientos para reconocer el

desempeño de un académico, cuando se llega a hacer es en un ambiente discrecional y no público, lo cual genera incertidumbre e inconformidad.

Sánchez y de la Garza (2013), realizaron un estudio con el objetivo identificar la congruencia entre el tipo de cultura organizacional predominante en las instituciones de educación superior (IES), en Celaya, Guanajuato, estado del occidente de la República Mexicana y los resultados de la planeación estratégica de éstas.

Este estudio estuvo apoyado en una metodología mixta; la parte cualitativa se realizó mediante la aproximación metafórica en donde se investigaron patrones de lenguaje en los textos de la planeación estratégica de las Universidades, para descubrir patrones culturales, mientras que en la parte cuantitativa se utilizó el Instrumento de Valoración de la Cultura Organizacional OCAI (Cameron y Quinn, 1999).

Este instrumento permitió medir los rasgos particulares de la cultura organizacional mediante seis dimensiones: 1) las características dominantes de la organización, que indican cómo es la organización; 2) el liderazgo organizacional y cómo se transmite en la organización; 3) la administración de los empleados o el estilo que caracteriza cómo los empleados son tratados y cómo es el ambiente de trabajo; 4) la cohesión organizacional o mecanismos que crean lazos que mantienen unida a la organización; 5) el énfasis estratégico, que detecta qué puntos principales conducen la estrategia organizacional y, 6) el criterio de éxito, que determina cómo se define la victoria y qué se recompensa.

En la adaptación al español del instrumento se llevó a cabo una traducción del inglés al español y del español al inglés, para identificar desviaciones sobre los ítems; adicionalmente se adaptó el instrumento, utilizando términos e indicadores referentes a una organización educativa de educación superior. Para la validez se calcularon los valores promedio de los cuatro tipos de cultura obteniendo el mismo resultado, que tuvieron Cameron y Freeman (1991)²⁷ en su estudio realizado en instituciones educativas estadounidenses, cuando llevaron a cabo la validación del instrumento de Valoración de la Cultura Organizacional (OCAI), diseñado por Cameron y Quinn (1999), concluyendo que el instrumento mide los cuatro tipos de cultura organizacional y que existe una cultura dominante.

Con respecto a la confiabilidad se aplicó un cuestionario piloto a una de las universidades participantes, es importante señalar que, el autor, no menciona el número de sujetos que tuvo esta muestra, en los resultados

²⁷ Ver nota de pie en el estudio de Sánchez 2010 de este capítulo.

se obtuvo un alfa de Cronbach para cada tipo de cultura como se señala: participación y compromiso 0.83; innovación y creatividad. 0.70; competencia y productividad. 0.87 y, control y eficiencia 0.70.

La muestra estuvo conformada por 350 colaboradores pertenecientes a siete de las IES participantes, por lo que se tomó en consideración a: directivos, personal docente y personal de apoyo administrativo. En esta muestra se incluyeron las instituciones de Educación Superior que son miembros de la Comisión Estatal para la Plantación de la Educación Superior (COEPES) de un estado del occidente de la República Mexicana, que es la instancia que agrupa a las IES del Estado, que cumplen estándares de calidad educativa.

Entre los principales resultados obtenidos están que las IES analizadas presentan los cuatro tipos de cultura organizacional (participación y compromiso organizacional, competencia y productividad, innovación y creatividad además de control y eficiencia) descritos por Cameron y Quinn (1999), pero existen tres instituciones en donde predomina la cultura de tipo participación y compromiso organizacional. Es tarea de sus directivos identificar y planear en qué grado deben existir, para poder lograr una cultura organizacional fuerte que permita a las instituciones tanto públicas, como privadas, ser más eficientes con los objetivos programados en el corto y largo plazo.

Asimismo, estos autores señalan que el quehacer de los directivos de las IES, no residirá únicamente en ocuparse de preservar las estructuras, ya que en un contexto de extrema competitividad y cambio en el entorno nacional e internacional, pudieran llegar a ser obsoletas o disfuncionales; sino en estudiar nuevos patrones de desempeño.

De acuerdo con los resultados, la cultura de tipo innovación y creatividad no tiene que limitar la participación de otros tipos de cultura, pues las instituciones pueden conservar sus tradiciones más arraigadas (culturas desarrolladas a través de su historia) en tanto se desarrolla una cultura de innovación.

Los autores recomiendan que en las instituciones de educación superior que están orientadas primordialmente a la transmisión, generación y aplicación del conocimiento, los directivos deben re-direccionar sus instituciones hacia una cultura tipo innovación y creatividad, pues su esencia está encaminada al desarrollo de nuevos productos que benefician a la sociedad, por lo cual se promueven las actitudes emprendedoras.

Otro objetivo fue el estudio de la fortaleza de la congruencia entre la cultura declarada –en la planeación estratégica- y la vivida en las IES, ya que bajo el supuesto de que en las organizaciones que tienen un alto desempeño, la cultura se encuentra alineada con la estrategia. En este sentido, “es necesario desarrollar en

los directivos las competencias administrativas adecuadas para facilitar las iniciativas de cambio, con la conciencia que son cambios a largo plazo, pero que impactarán directamente en los indicadores de desempeño” (Sánchez y de la Garza, 2013, p. 494).

Por ello, los autores sugieren desarrollar en los directivos las competencias administrativas adecuadas para facilitar las iniciativas de cambio, con la conciencia que son cambios a largo plazo, pero que impactarán directamente en los indicadores de desempeño.

En conclusión la investigación confirmó que las universidades son organizaciones complejas, con características específicas y claramente diferenciadas de cualquier otro tipo de organización debido a diversos factores como: objetivos confusos y difíciles de medir; marcada diversidad disciplinar y cultural, diferencias entre el profesorado y el personal de administración y servicios que dificultan la resolución de problemas, aspecto que está, también, relacionados con la cultura organizacional de la institución.

La investigación realizada por Narro, Ochoa y Esparza (2014) se llevó a cabo en una Asociación civil de ciudad Obregón, Sonora, fundada en el año 2006 que tiene como misión “Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades rurales y sus habitantes en el Estado de Sonora”. Cabe señalar que esta entidad académica se tomó en consideración, porque entre los servicios que brinda está el impartir clases del idioma inglés, lengua de mayor demanda en la unidad de análisis de este estudio.

Esta asociación tiene un centro comunitario en BÁCUM, en el Estado de Sonora de la República Mexicana, donde se imparten clases de computación, inglés, reparación y mantenimiento de aires acondicionados, nivelación académica, deportes, entre otros. El estudio tuvo como finalidad el diagnosticar la cultura organizacional y conocer la influencia que ésta tiene en el desempeño de la organización.

El diagnóstico de la cultura de esta Asociación civil se basó en el modelo propuesto por López (2006), que consiste en un estudio de caso. Este estudio utilizó un método mixto, en el método cualitativo se llevó a cabo mediante la observación y la parte cuantitativa mediante un cuestionario compuesto por 35 preguntas de opción múltiple, en donde los reactivos fueron complementados con los elaborados por Calderón, Murillo y Torres (2003) y de Rivas y Samra (2006). Las variables de la cultura organizacional que conformaron al instrumento fueron: valores (puntualidad, responsabilidad, unidad y lealtad); actitudes (optimismo y pesimismo); y habilidades (oficio y profesión) y para medir el desempeño fueron: eficiencia (capacidad, indisposición y optimización de los recursos); efectividad (oportunidad, retraso); y calidad (satisfacción y/o insatisfacción del cliente).

Los autores no señalan validez y confiabilidad del cuestionario. No obstante, realizaron una prueba piloto a dos sujetos pues la población asciende a ocho personas: director ejecutivo, coordinador del centro comunitario y el resto son instructores de los diferentes cursos que se imparten.

Los resultados mostraron que los valores que caracterizan a la organización son responsabilidad, equidad y justicia, rapidez, respeto y trabajo en equipo; además se motiva al personal para innovar y asumir riesgos; las decisiones administrativas son tomadas en cuenta; el personal se muestra con alto grado de energía y competitividad; la organización espera que los empleados demuestren precisión, análisis y atención al detalle; la administración estuvo centrada en resultados o consecuencias, no en técnicas y procesos.

Las costumbres se encuentran presentes en la organización para llevar a cabo las diversas celebraciones como: posadas para los empleados, festejo del día de las madres, celebración del aniversario de la organización, entre otros; además, se consideraron los ritos como: la realización de juegos, reuniones, premiación anual, entrenamientos básicos y las fiestas de oficina.

En esta organización predomina el liderazgo democrático, la dirección comparte la toma de decisiones con el grupo y toma en cuenta la opinión de los empleados, dando explicaciones de las decisiones tomadas. Se puede decir que la Asociación civil contó con una cultura organizacional tipo clan, pues existe una fuerte tradición, lealtad, compromiso personal, extensa socialización, trabajo en equipo, autoadministración, entre otros, el personal siente orgullo de ser parte de la organización y se identifican fuertemente con ella; además, es una cultura fuerte, ya que los valores de la fundación son conocidos por todos los empleados y lo principal es que son compartidos y tomados en cuenta por el personal.

De acuerdo con Narro et al., (2014), la cultura organizacional existente en la Asociación civil no cuenta con elementos que pudieran obstaculizar la implementación de la propuesta de mejora del desempeño individual, ya que se encontró fuertemente arraigada con su personal, mismos que se identifican ampliamente con la organización. Asimismo, sugirieron que, para llevar a cabo esta propuesta, se deberán realizar sesiones de trabajo con la alta dirección y con los empleados de esta fundación.

El estudio de Gómez, Villarreal y Lucero (2015) buscó diagnosticar y encontrar el tipo de cultura dominante en una Universidad pública del Estado de Durango. Además, encontrar la asociación entre la cultura dominante y la gestión del conocimiento organizacional.

Este estudio fue de tipo ex post facto-exploratorio, la muestra estuvo conformada por un censo poblacional de 68 empleados: jefes de departamento, directores y autoridades de esta institución, quienes generan el conocimiento organizacional y, con los que se determinó, en gran medida, los estilos de aprendizaje de la institución, además de brindar la parte esencial a la cultura organizacional. Para llevar a cabo este estudio se utilizó un método cuantitativo, que estuvo basado en el modelo de Cameron y Quinn (2006).

Es importante mencionar que, los autores de este estudio no mencionan la validez ni como llevaron a cabo la adaptación al español de este instrumento, sólo indican que para la confiabilidad se utilizó el alfa de Cronbach obteniendo un nivel de 0.93 que, los autores consideraron como buena. Los tipos de cultura que establece este modelo son: de clan, adhocrática, de mercado y jerárquica. En donde el instrumento midió las variables: las características dominantes, la administración de empleados, la amalgama (relación) organizacional, el liderazgo organizacional, el énfasis estratégico y los criterios para el éxito.

En la adaptación que hicieron estos autores el instrumento quedó conformado por una serie de indicadores que consta de 4 preguntas para saber determinar cuál es la cultura predominante; tiene dos secciones, la primera formada por ocho preguntas para la obtención de datos demográficos, en la segunda se encuentra el constructo “cultura organizacional”, que consta de seis partes que corresponden a las seis variables con las que se evaluó cada tipo de cultura, cada variable consta de cuatro preguntas dando un total de 24 reactivos.

De acuerdo con los resultados, la cultura jerárquica es la dominante en la universidad estudiada, según los autores este tipo de cultura es propia de las instituciones educativas, donde la autoridad máxima es la que decide, todo, lo que se tiene que hacer acompañada de una característica altamente burocratizada, con reglamentos, normas y procedimientos establecidos desde el punto de vista administrativo, que impide poder hacer algo sin el consentimiento del jefe inmediato, mostrando a todas luces que la toma de decisiones está centralizada.

La segunda cultura encontrada fue la de mercado que hace énfasis en la eficiencia, la claridad de las metas y el producto, pues se denota claramente la forma de pensar de un administrador en este tipo de resultado y sería poco esperable en una Universidad pública. En este caso la universidad no tiene una flexibilidad que le permita adaptarse a los cambios que exige el entorno.

En un porcentaje menor, se encontró la cultura de clan que fue contraria a la cultura adhocrática, ya que en ella se faculta a los empleados a participar en discusiones abiertas, además, en ésta se dan las relaciones humanas en donde se observó cohesión y el trabajo en equipo. La que menor presencia reflejó fue la cultura adhocrática

fue relacionada con la flexibilidad, descentralización, innovación y cambio, la expansión y el desarrollo de procesos creativos para resolver problemas.

Los autores señalan que la institución tiene una cultura dominante y diferentes intensidades de las características de las otras tres culturas, perfilándose al tipo de personalidad propia de la organización. El objetivo principal de este apartado fue hacer una revisión sobre los estudios de la cultura organizacional en contextos educativos, ya que desde hace algún tiempo se vienen realizando aportaciones teóricas sobre la cultura de los centros escolares.

Es importante destacar que los autores que tuvieron similitud en haber considerado un método mixto para evaluar las variables de su estudio de investigación fueron: Fernández (2002); Agudelo y Velásquez (2011); Libreros (2011); Uribe (2003); Morales, Hernández y Medina (2009); Sánchez (2010); Chávez (2011); Granados (2011); Lezama y Ruiz (2013); Linares, Ochoa y Ochoa (2013) y el de Narro, Ochoa y Esparza (2014). Cabe señalar que de estos estudios el estudio de Sánchez (2010) fue el único que utilizó el instrumento de Valoración de la Cultura Organizacional (OCAI) diseñado por Cameron y Quinn (1999). Además, de los estudios de Sánchez y de la Garza (2013) y el de Gómez, Villarreal y Lucero (2015) cuyas investigaciones sólo utilizaron este instrumento para evaluar la cultura organizacional.

Los estudios que utilizaron exclusivamente un método cuantitativo para evaluar la cultura organizacional fueron siete: Tomàs, Mas y Jofre (2008); Cámara (2012); Meneses (2011); Angulo (2013); Ramírez (2010), Morocho (2012); Sánchez y de la Garza (2013) y el estudio de Gómez, Villarreal y Lucero (2015). Mientras que los estudios de: Marcano, Lara y Bejarano (2010); Mariscal (2010); Marcano, Lara y Bejarano (2010); Mariscal (2010) fueron lo que utilizaron un método cualitativo únicamente en la evaluación de la cultura organizacional.

Retomando nuevamente los estudios mixtos en su método cualitativo siete utilizaron la técnica de observación directa: Fernández (2002); Marcano, Lara y Bejarano (2010); Libreros (2011); Morales, Hernández y Medina (2009); Mariscal (2010); Chávez (2011) y el realizado por Narro, Ochoa y Esparza (2014). Los que utilizaron la técnica de la entrevista fueron los nueve estudios siguientes: Fernández (2002); Marcano, Lara y Bejarano (2010); Libreros (2011); Uribe (2003); Morales, Hernández y Medina (2009); Mariscal (2010); Chávez (2011), Granados (2011) y el de Linares, Ochoa y Ochoa (2013), en su mayoría fueron entrevistas semiestructuradas la profundidad.

En el siguiente cuadro se observa un panorama general de los estudios revisados, mencionando el origen del estudio, el método y el contexto donde fueron realizados.

Cuadro 1.4: Análisis de los estudios de cultura organizacional realizados por diversos autores

	País	Autor y año	Método utilizado			Contexto
			Cuantitativo	Cualitativo	Mixto	
Norteamérica	Estados Unidos	Harrison (1972)	X			Empresarial
		Deal y Kennedy (1982)	X			Empresarial
		Hofstede (1983)	X			Empresarial
		Denison (1990)	X			Empresarial
		Schein (1988)		X		Empresarial
		Cameron y Quinn (1999)	X			Empresarial
Europa	España	Fernández (2002)		X		Educativo Nivel medio
		Tomás et al. (2008)	X			Educativo Nivel medio
	Portugal	Meneses (2011)	X			Educativo Nivel básico y medio
	España	Camara (2012)	X			Educativo Nivel básico y medio
		Angulo (2013)	X			Educativo Nivel básico y medio
Latinoamérica	Venezuela	Ramírez (2010)	X			Educativo Nivel básico
	Colombia	Marciano <i>et al.</i> (2010)		X		Educativo Nivel superior
		Agudelo y Velasquez (2011)			X	Educativo Técnico
		Libreros (2011)			X	Educativo Nivel básico y medio
	Perú	Morocho (2012)	X			Educativo Nivel básico
	México	Uribe (2003)			X	Educativo Nivel superior
		Morales et al. (2009)			X	Educativo Nivel superior
		Mariscal (2010)		X		Educativo Nivel medio
		Sánchez (2010)			X	Educativo Nivel superior
		Chávez (2011)			X	Educativo Nivel superior
		Granados (2011)			X	Educativo Nivel superior
		Lezama y Ruíz (2013)	X			Educativo Nivel superior
		Linares et al. (2013)			X	Educativo Nivel superior
		Sánchez y de la Garza (2013)			X	Educativo Nivel superior
		Narro et al. (2014)			X	Educativo Nivel medio superior
		Gómez <i>et al.</i> (2015)	X			Educativo Nivel superior

El cuadro muestra los métodos de estudio utilizados por los diversos autores, así como el contexto donde fue realizada la investigación.

En el cuadro 1.4 se muestran los estudios que fueron analizados de cultura organizacional en contextos educativos. No obstante, se consideraron, también, seis estudios que fueron realizados en contextos empresariales que sustentan los modelos que se vieron en el capítulo anterior, pues han significado avances importantes en el estudio de la cultura organizacional en el ámbito administrativo.

Asimismo, es preciso mencionar que en su mayoría los estudios norteamericanos se centran más en los ámbitos empresariales, y aun cuando son los menos los realizados en los ámbitos educativos, se encontraron algunos estudios como los realizados por: Johson (2004), Beytekin (2010), Bailey (2011) y Lacatus (2013) que utilizaron el modelo de Cameron y Quinn (1999).

De los seis estudios que sustentaron los modelos estadounidenses de cultura organizacional, cinco utilizaron métodos cuantitativos y sólo el estudio de Schein (1988) fue analizado desde un enfoque cualitativo. Con respecto a los demás estudios todos fueron realizados en ámbitos educativos, ocho utilizaron un método cuantitativo, tres fueron cualitativos y diez utilizaron un método mixto, en donde la mayoría de estos el diagnóstico de la cultura organizacional fue a través de un método cualitativo.

Estos estudios indican que las opciones para evaluar a la cultura de instituciones de educación, pueden adoptar tanto el enfoque cuantitativo, como el cualitativo. Lo importante, como señala Tierney (1988) es estar consciente de que distintos paradigmas sobre la naturaleza de la realidad (en este caso la representada por la cultura organizacional) generan diversas preguntas de investigación, así como distintas maneras de responderlas y, consecuentemente, resultados diferentes.

De la revisión de los estudios destacan los siguientes aspectos a considerar como:

- a) Cuidar que los estudios que son parte del marco referencial de esta investigación presente elementos afines.
- b) La necesidad de considerar diversas teorías, modelos, enfoques, perspectivas y metodologías como la positivista y la hermenéutica.
- c) La información obtenida en las técnicas de los métodos cualitativos puede ser complementada y fortalecida con métodos cuantitativos como el instrumento de medición cuidando sus propiedades psicométricas (validez y confiabilidad).

- d) El análisis FODA permite llevar a cabo un estudio más profundo de los datos obtenidos en la evaluación de la cultura.
- e) Tomar en cuenta que, se debe ser flexible con respecto al número de variables que se deben medir, pues éstas están en función de dos aspectos uno las características de la unidad de análisis y otro la frecuencia de las variables que se hayan encontrado en la revisión de la literatura, a fin de poder decidir el número de las variables a considerar en un estudio.
- f) Las técnicas metodológicas que se han utilizado para la evaluación de la cultura organización que mejor puedan servir a las preguntas y los objetivos de la investigación.

Se tomaron las recomendaciones metodológicas de Denison (1996) sobre estudiar la cultura organizacional desde un método cualitativo, mientras que el clima organizacional se analizó con métodos cuantitativos, ya que los trabajos de Fernández (2002); Agudelo y Velásquez (2011); Libreros (2011); Uribe (2003); Morales, Hernández y Medina (2009); Sánchez (2010); Chávez (2011); Granados (2011); Lezama y Ruiz (2013); Linares, Ochoa y Ochoa (2013) y el de Narro, Ochoa y Esparza (2014) utilizaron métodos mixtos de investigación permitieron una aproximación más particularizada y flexible de las variables que conformaron al fenómeno de estudio.

Cabe destacar que, el estudio de Chávez (2011) que es la investigación que se tomó como marco de referencia utilizó un método mixto, en donde el método cualitativo se caracteriza por el uso de entrevistas, observación directa y el uso de metáforas, que permitió identificar los grupos antagónicos con respecto al grupo que conformaba el equipo directivo de esa entidad educativa. Las variables que se obtuvieron en la revisión de los estudios se muestran en el siguiente cuadro bibliométrico.

El total refleja la frecuencia de las variables utilizadas por los diversos autores en su estudio sobre la cultura organizacional.

De acuerdo con el cuadro 1.5: Cuadro bibliométrico comparativo de dimensiones utilizadas en diversos estudios de investigación, se puede mencionar que de los 21 estudios analizados se utilizaron en 8 estudios métodos cuantitativos, en 3 estudios métodos cualitativos y en 10 estudios métodos mixtos en los que la mayoría evaluaron la cultura organizacional a través de técnicas cualitativas. En el caso de los métodos cuantitativos de investigación las variables se encontraban predeterminadas por el instrumento de medición; mientras que en los estudios en los que se utilizaron métodos cualitativos y mixtos las variables fueron emergiendo desde los participantes. Es así que, las variables o dimensiones encontradas en los diversos estudios al ser separadas entre las variables que fueron utilizadas de manera frecuente y las que fueron menos consideradas, quedaron clasificadas como se muestra a continuación:

Cuadro 1.6: Análisis de los estudios de cultura organizacional realizados por diversos autores

VARIABLES O DIMENSIONES	FRECUENTE	INFRECUENTE	VARIABLES O DIMENSIONES	FRECUENTE	INFRECUENTE
Valores (orientación al personal)	8		Dirección de los centros, orientación hacia el futuro (énfasis estratégico)	5	
Creencias y costumbres (naturalezas, ritos, rituales y ceremonias)		2	Financiación del centro		1
Metáforas, mitos e ideologías	3		Apoyo de la dirección		2
Identificación, lealtad y afiliación	3		Procesos de cooperación o participación y compromiso (criterios de logros o éxito)	6	
Sentido de identidad y pertenencia		2	Evaluación del desempeño, productividad y compromiso de calidad	5	
Comunicación (trasversal o horizontal), medios, redes, tecnología de la inf.	12		Investigación, innovación y creatividad	3	
Objetivos		2	Metodología docente		1
Misión y visión	4		Reconocimiento o recompensa de los esfuerzos y estímulos al desempeño	3	
Principios éticos		1	Capacitación y desarrollo		1
Integración, amalgama (relación) y cohesión o consistencia en la organización	4		Relaciones humanas en el entorno	4	
Normatividad, reglas y políticas para el desarrollo humano	5		Actitudes (optimismo-pesimismo)		1
Toma de decisiones	3		Habilidades (oficio y profesión)		1
Poder de justicia (salarios) y equidad organizacional	4		Administración de los empleados	3	
Nombre y prestigio de la entidad, situación de la entidad académica	3		Estructura o perfil de la organización (infraestructura y distancia jerárquica)	6	
Función de la entidad académica (procesos de cambio)		2	Equipos de trabajo		2
Dirección (educación, habilidades y conocimientos del equipo)		1	Liderazgo o estilo gerencial (gestión o estrategia directiva)	9	
Credibilidad de los directivos (auténticos y sencillez)	3		Sistemas motivacionales	3	
Condiciones laborales o ambientales y medio ambiente (ambiente de trabajo)	6		Trasmisión de la cultura		2
Negociación		1	Características dominantes de la organización	3	

Los datos en círculo muestran las variables menos estudiadas y las que se apegan más a las características de la unidad de análisis de este estudio.

En el cuadro 1.6: se observa que las variables que menos frecuentes o infrecuentes fueron 15 de éstas ocho se encuentran circuladas: creencias y costumbres (naturalezas, ritos, rituales y ceremonias); sentido de identidad y pertenencia; objetivos; negociación; apoyo de la dirección; actitudes (optimismo-pesimismo); equipos de trabajo y transmisión de la cultura; que serán utilizadas en este estudio de investigación.

La selección de las variables arriba señaladas obedece a los tres siguientes criterios:

- 1) De las 38 variables que fueron encontradas en la revisión de la literatura, se considera mayormente representativo y enriquecedor para el presente estudio analizar las variables que han sido menos estudiadas, que aquellas que lo han sido con frecuencia, pues su estudio puede reflejar un conocimiento sobre aspectos que no han sido analizados y que pueden influir de manera distinta en el comportamiento de este fenómeno²⁸.
- 2) Entre las investigaciones analizados existe un estudio que guarda varias similitudes con esta investigación, el realizado por Chávez (2011); esta tesis doctoral presentó un estudio de cultura y clima organizacional, realizado en la Escuela Superior de Educación Física (ESEF) de la Universidad Autónoma de Sinaloa, en donde se tuvo como objetivo principal conocer el clima organizacional generado por la cultura organizacional y su influencia como determinante en el comportamiento del personal docente y administrativo de la ESEF. Este estudio de caso, además, concuerda con la evaluación de la cultura y el clima organizacional, con la utilización de un método mixto donde el clima es diagnosticado con un método cuantitativo a través de un instrumento diseñado *ad hoc* y la cultura con un método cualitativo utilizando, dos técnicas, una entrevista semiestructurada y la observación y, por último, es un estudio que se llevó a cabo en una entidad académica de educación superior.
- 3) Considerando las variables menos estudiadas, el único autor que presentó el mayor número de estas variables fue Chávez (2011), ya que de las 15 variables detectadas como infrecuentes cuatro (objetivos, apoyo de la dirección, equipos de trabajo y transmisión de la cultura) fueron utilizadas en su estudio.

Las variables que serán consideradas para este estudio son: 1) creencias y costumbres (naturalezas, ritos, rituales y ceremonias); 2) sentido de identidad y pertenencia, 3) objetivos, 4) negociación, 5) apoyo de la dirección, 6) actitudes (optimismo-pesimismo), 7) equipos de trabajo, 8) transmisión de la cultura. Cabe hacer

²⁸ Es preciso mencionar que, de todas la variables obtenidas en los estudios revisados tres fueron descartadas desde el cuadro bibliométrico, una del estudio de Granados (2011) que es "clima organizacional" por ser uno de los constructos que será analizado en este estudio y dos variables del estudio de Tomás et al. (2008), "perfil del profesorado" y "percepción de los alumnos", pues son características propias del estudio realizado en un centro educativo de nivel medio, por lo que estas dos últimas variables no fueron consideradas en el cuadro mencionado.

la aclaración que la variable seis, será modificada en su dirección a actitudes (entusiasmo-apatía), por ser más acorde a las características de la conducta que se pudiera percibir en los académicos de la unidad de análisis a estudiar.

Finalmente, se puede mencionar que la revisión de los estudios permitió concordar con la opinión de Aktouf (1944) en su artículo de investigación *El simbolismo y la cultura organizacional. De los abusos conceptuales a las lecciones de campo* (*Le symbolisme et la culture d'entreprise. Des abus conceptuels aux leçons du terrain*), estudio que Podestá en 2009 tradujo al español. Aktouf (1944) menciona que el estudio de la cultura organizacional presenta dos enfoques uno instrumental con tendencias estadounidenses en donde los beneficios que se tiene con el estudio de este constructo están más inclinados a el incremento de la productividad; mientras que el otro enfoque se muestra más emergente con una posición más humanista de la escuela francesa o canadiense, en donde la perspectiva se dirige más al análisis del contexto y la percepción, el sentir, y el pensar de los miembros de la organización.

En este sentido lo podemos comparar con los primeros estudios que se mencionaron, reportados en Norteamérica y los estudios Europeos, siendo que en los primeros los modelos y los contextos que son utilizados para el diagnóstico de la cultura organizacional están orientadas al desempeño y la competitividad de los miembros de una organización; mientras que los segundos presentan un enfoque más humanitario donde se da más importancia al desempeño en los contextos que tienen que ver con el desarrollo y crecimiento personal y profesional del ser humano, aspecto que concuerdan más con los fines de este estudio.

Hasta aquí se ha hablado de los orígenes definiciones, componentes, características, modelos, principales teorías y algunos estudios de investigación realizados de la cultura organizacional. No obstante, es pertinente considerar que la cultura organizacional y el clima organizacional guardan cierta semejanza.

1.4.2 Cultura y clima organizacional, dos componentes diferentes

Los estudios que se han realizado sobre cultura y clima organizacional han ocupado una gran relevancia en los ámbitos administrativos. No obstante, el auge del estudio de estos constructos por diversas disciplinas ha provocado controversias e infinitas discusiones sobre su definición y su contenido, pues autores como Asensio (1992), Santana (1994), Ferris y col. (1998), González (2000) y Bolívar (2000) mezclan dimensiones o aspectos de la cultura con los del clima, por ejemplo: algunos de estos autores concebían al clima organizacional como un conjunto de actitudes, valores y creencias sobre cómo opera una organización; mientras que otros autores

daban este tipo de conceptualización a la cultura organizacional, en contraposición en el artículo *What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view won a decade of paradigm wars*, de Denison (1996), con el objeto de aclarar esta situación.

Históricamente el término del clima apareció en 1939 con los estudios de Lewin y sus colaboradores, no fue sino hasta los años sesenta que el término de clima organizacional fue considerando en los contextos organizacionales. Uno de los aspectos que destaca Denison (1996) es que estos constructos han sido analizados por disciplinas semejantes como lo es la psicología y la sociología; que primeramente comenzaron a analizar al clima organizacional desde la perspectiva individual, grupal y social.

A raíz de la evolución del clima desde el punto de vista psicológico y sociológico se generó un debate, en donde se suma la propuesta de utilizar el concepto de la cultura organizacional que se ubica en el marco del interaccionismo simbólico; en consecuencia, la cultura comienza a desplazar al clima aun cuando ambos constructos se refieren a cosas distintas. Para Denison (1996) representan perspectivas claramente distinguibles, ya que mientras la cultura se refiere a los valores y las presunciones profundamente arraigadas y que se dan por supuestos, el clima apunta a los factores ambientales percibidos de manera consciente y sujetos al control organizacional, que se traduce en normas y en pautas de comportamiento. Sin embargo, este mismo autor sostiene que el clima se puede incorporar en el ámbito de la cultura, señalando que las divergencias radican en las diferentes ontologías o fundamentos teóricos en los que se enraízan ambos constructos, considerando las tradiciones intelectuales de la época en la que se formulan. Por ello, en las organizaciones el estudio de estos constructos es necesario hacerlo desde perspectivas diferentes.

El clima organizacional fue desplazado a un segundo término en la literatura de investigación con la introducción, en los años ochenta, de los diversos estudios de la cultura en los ámbitos organizacionales con la utilización de análisis que consideraran los entramados de los artefactos (valores, símbolos, creencias, ritos, costumbres, historias, etc.) que miden la vida de las organizaciones. Así, el clima organizacional consiste en las descripciones que las personas hacen sobre las percepciones que hacen de su contexto laboral; mientras que la cultura organizacional envuelve, hasta cierto punto, los elementos del ambiente que influyen en la conducta individual, grupal y organizacional.

En este sentido Denison (1996) establece que las diferencias del clima y la cultura radican en las siguientes características.

Cuadro 1.7: Diferencias de la cultura y el clima desde la perspectiva de investigación

Diferencias	Cultura organizacional	Clima organizacional
Epistemología	Contextualizada e Idiográfica	Comparativa y Nomotética
Punto de vista	<i>Émic</i> (desde el punto de vista de los miembros)	<i>Étic</i> (punto de vista del investigador)
Metodología	Cualitativa/ Observación de campo	Cuantitativa/ Encuesta
Nivel de análisis	Valores y presunciones subyacentes	Consenso sobre percepciones
Orientación temporal	Evolución histórica	Instantánea no histórica
Fundamentación teórica	Construccionismo social; teoría crítica	Perspectiva desde la teoría de campo lewiniana
Disciplina	Sociología y Antropología	Psicología

Fuente: *What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view won a decade of paradigm wars*, Denison, (1996, p. 625).

En el cuadro 1.7 se muestra la comparación que hace Denison (1996) con respecto a contrastes en la epistemología, punto de vista, la metodología que se utiliza para su diagnóstico, el nivel de análisis, la orientación temporal con respecto a su estudio, fundamentos teóricos, y la base disciplinaria de las perspectivas de la cultura y el clima. Partiendo desde la tradición ontológica que los hace diferentes, el clima organizacional se encuentra vinculado con planteamientos derivados de la Psicología, mientras que la cultura organizacional se deriva de la Antropología y la Sociología, aunque en ambos constructos existe la posibilidad de compartir aspectos sociales.

Payne (2000) señala que Denison a través de este comparativo permite comprobar que la cultura es diferente del clima, si bien ambos conceptos comparten un núcleo común: tratar de describir y de explicar las relaciones que existen entre grupos de personas que comparten cierto tipo de situación o de experiencia. Por otro lado, otros autores consideran que el clima y la cultura organizacional son dos constructos que se complementan o se encuentran superpuestos capaces de traspasar los límites entre disciplinas a través de investigaciones multimétodo (Ashkanasy y Jackson, 2001).

Cabe destacar que, el estudio de Marcano *et al.* (2010) que fue incluido en el cuadro bibliométrico que se mencionó en el apartado 1.4.1 Estudios realizados de cultura organizacional por diversos autores, de este estudio, consideró una orientación temporal de la cultura organizacional, pues en su estudio participaron docentes jubilados que aportaron información de la evolución histórica de la cultura organizacional de la universidad estudiada.

Payne (2000) y Schein (1999) sostienen que el clima está determinado como parte de la cultura, es decir, es considerado como un producto de ella. Otros autores han defendido que el clima y la cultura organizacional constituyen dos constructos que son esencialmente diferentes. En esta línea, Schein (1999), Trice y Beyer (1993), Peterson y Spencer (1990) han considerado diferentes estos conceptos de cultura y de clima, pues la cultura se refiere a asunciones subyacentes de la conducta y valores compartidos, mientras que el clima se refiere a percepciones compartidas sobre comportamientos del grupo, lo que hace suponer que la cultura determina el clima.

García (2006) menciona que otros autores como Ashkanasy y Jackson (2001); Ashkanasy, Wilderom y Peterson (2000); Smith y Peterson (1990); Schneider (2000) prefirieron poner énfasis a las similitudes entre los conceptos de clima y de cultura, considerando que ambos conceptos no son contrapuestos sino que, por el contrario, se superponen o complementan. De hecho, esta corriente puede considerarse mayoritaria en el seno de la investigación sobre Psicología de las Organizaciones.

De acuerdo con Denison (1996) las conceptualizaciones de los contextos en los que se estudia la cultura y el clima a menudo tienden a crear un contraste entre las literaturas que es más aparente que real, pues las insuficiencias de un enfoque se convierten en la justificación de la otra. Los intereses de los investigadores en cada "campo" pueden de hecho ser servidos por el mantenimiento de las guerras de paradigma en curso, a pesar de que estas dinámicas pueden restar valor a los avances en la comprensión del fenómeno subyacente.

Las coincidencias en los enfoques ontológicos y epistemológicos adoptados por los investigadores del clima y la cultura, establecen diferencias más bien en función de dichos enfoques y no tanto en el tipo de constructo estudiado, por lo que es necesario recalcar que si bien el objetivo del estudio parte de enfoques metodológicos distintos para el estudio de estos constructos y su triangulación tiene presente que las semejanzas o diferencias que se pudieran encontrar son en parte dependientes de la perspectiva que se utilice.

En este sentido, para los fines de este estudio se partió de una posición histórica donde se considera que los directivos son los principales participantes de la cultura que persisten en la organización, misma que es la causa del tipo de clima que persiste, es decir, el clima como producto de la cultura, por lo que ambos constructos, a pesar de ser diferentes, son complementarios o se superponen, y pueden compartir elementos que de manera directa o indirecta influyen en el comportamiento de los empleados; esto denota que cada constructo juega un papel trascendental en la organización.

CONCLUSIÓN CAPITULAR DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Existen diversas definiciones de cultura organizacional, pero para los fines de este estudio se aportó y adoptó la siguiente definición:

Es un conjunto de valores, creencias y normas de experiencias comunes arraigadas a la organización, que son considerados relevantes por un grupo de personas que los validan, para ser enseñados y transmitidos de generación en generación, determinando la manera de actuar, pensar, percibir y sentir hacia los problemas, permitiéndoles con esto reflejar un sentido de identidad hacia la institución.

De las diferentes perspectivas que existen para analizar la cultura organizacional este estudio tomará en cuenta el realismo del *ser* y el *llegar a ser* entendiendo que se busca captar y codificar la información obtenida de acuerdo a como son las cosas. Además, se tomaron en consideración los enfoques *étic* desde el punto de vista del sujeto cognoscente y el *émic* que incluye los procedimientos utilizados para obtener información desde el punto de vista y significados de los participantes. Se parte de una metodología ecléctica pues se tomaron en consideración enfoques psicológicos y sociales, metodologías positivista y hermenéutica. Así como tres escuelas de pensamiento la funcionalista, la cognoscitiva y la de estructura de equivalencia mutua.

En la revisión que se hizo sobre las teorías de pensamiento de la cultura organizacional, desde el punto de vista funcionalista se consideraron las teorías motivacionales de Maslow y McClelland. En la teoría cognoscitiva se tomó a las organizaciones tipo “A” de la *Teoría “Z” de Ouchi*, por su pertinencia a las características de la unidad de análisis de este estudio.

Los componentes de la cultura organizacional se establecieron por las características propuestas por García (2008) y la clasificación realizada por Etkin y Schvarstein (2000), así como la propuesta por Sonnenfeld (2013) su pertinencia a los objetivos de una organización educativa de educación superior.

De los seis modelos de cultura organizacional sólo se consideraron algunos de los elementos del modelo de Schein (1992), de los tres niveles que lo componen: de los “artefactos y creaciones” se consideró la estructura, los procesos organizacionales y el ambiente físico de la organización; de los “valores” se tomó en cuenta las normas de comportamiento que incluyen las estrategias, objetivos, filosofías que son validados por un proceso social compartido en la organización, y de los “supuestos básicos” se consideró las creencias y percepciones que de manera inconsciente son interiorizadas por los miembros de la organización.

Se establecieron las ocho variables con las que se midió este constructo: 1) creencias y costumbres (naturalezas, ritos, rituales y ceremonias); 2) sentido de identidad y pertenencia, 3) objetivos, 4) negociación, 5) apoyo de la dirección, 6) actitudes (entusiasmo-apatía), 7) equipos de trabajo, 8) transmisión de la cultura.

Después de la revisión de la comparación que hace Denison (1966) con respecto a las diferencias y las posturas de otros autores sobre las similitudes encontradas en los enfoques ontológicos y epistemológicos que tienen el clima y la cultura, se optó por determinar que, el clima es producto de la cultura; pues dentro de sus diferencias y similitudes pueden presentar algunos elementos que los complementan o los superponen; situación que es menester aclarar con este estudio.

Por último, es importante considerar que el modelo de Schein (1992), se centra en la relación que tienen la cultura organizacional con el liderazgo aspecto que, a su vez, guarda relación con elementos que conforman al clima organizacional.

CAPÍTULO II

LIMA
ORGANIZACIONAL

CAPÍTULO II. CLIMA ORGANIZACIONAL

Síntesis capitular:

Este capítulo presenta las definiciones características y elementos del clima organizacional, se mencionan sus principales teorías y modelos. Además, se realizó una revisión y análisis de diversos estudios de investigación que permitieron identificar las dimensiones más frecuentemente consideradas en los estudios, para el diseño del instrumento “ad hoc” para diagnosticar a este constructo.

Dentro de los ámbitos organizacionales uno de los aspectos relevantes a considerar es el clima organizacional, pues engloba diversos componentes que permiten que los empleados se sientan satisfechos, tanto con las funciones que desarrollan como con el lugar donde se encuentran adscritos, ya que, como trabajador, no sólo persigue el ingreso, sino también, el sentirse productivo y enaltecido por las funciones que desempeña.

El clima organizacional al igual que la cultura organizacional son relevantes dentro de la organización, para que el empleado pueda ejercer de manera satisfactoria sus funciones; porque en la medida en que este contexto es propicio, se beneficia con el logro de sus objetivos, pues el desempeño, la actitud y el comportamiento del trabajador inciden directamente en ello.

2.1 DEFINICIONES Y ENFOQUES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

El trabajador no sólo requiere de una remuneración equitativa por sus funciones; sino también, de un buen clima organizacional, pues implica confianza, consideración, óptimos canales de comunicación, estilos adecuados de liderazgo y apoyo mutuo entre los diferentes niveles de la organización, entre otros aspectos; por lo que es necesario conocer que se entiende por este constructo.

2.1.1 Definiciones del clima organizacional

Es a finales de la década de 1960 cuando el término clima organizacional comenzó a hacerse popular y comienza a ser estudiado por la psicología organizacional. Sin embargo, tanto los orígenes como la definición y la utilización de este concepto varían de acuerdo con el contexto, el enfoque y según los investigadores que lo estudian.

En este sentido, se puede mencionar que no existe una sola definición de este constructo por lo que a continuación se mencionan algunas de ellas. Estos conceptos fueron retomados de las investigaciones hechas por Brunet (1987 y 2014), Puga (2002), Páramo (2004), Duque (2008), De Araújo (2009), Orbegoso (2010), Montes (2012), Reyna (2012) y Olaz (2013), cabe destacar que, además de diversas investigaciones de instituciones educativas, se consideraron, también, algunas definiciones que fueron aportadas y adoptadas para la realización de investigaciones de posgrado.

Las tres primeras definiciones que se presentan comparten que el clima organizacional es un conjunto de características que describen a la organización diferenciándola una de la otra.

Gellerman (1960) lo define como un grupo de características que describen a una organización por lo cual se va a distinguir de otras organizaciones, dichas características tienden a ser de permanencia relativa en el tiempo y provocan influencia en el comportamiento de las personas de la organización. Para Forehand y Von (1964) es un conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra, e influyen en el comportamiento de las personas que la forman.

Litwin y Stringer (1968) lo describen como un sistema de características mensurables del ambiente de trabajo, percibida directa o indirectamente por las personas que viven y trabajan en ese ambiente e influyen en la motivación y el comportamiento. Para Schneider y Hall (1972) son percepciones de los individuos acerca de su organización afectadas por las características de éstas y las personas.

Mientras que otros autores describieron a este constructo como la percepción que hace una persona de un conjunto de variables o dimensiones que tienen una relación entre la organización y el empleado.

Schneider (1985) señala que es una descripción del ambiente de la organización, que tiende a ser presentado de manera estática a partir de un conjunto relativamente fijo de dimensiones relacionadas con el individuo, con el grupo y con la propia organización. En cuanto a Brunet (1987) son las percepciones del ambiente organizacional determinado por los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, y las variables resultantes como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales.

Puga (2002) lo define como la suma de factores físicos, psicológicos y sociales que interactúan en un contexto de trabajo, para crear una atmósfera perceptible y compartida por los colaboradores. Para Rosseau (2006) el

clima está asociado a la percepción de la práctica organizativa comunicada por las personas que trabajan en un lugar.

La siguiente definición trata de englobar que es un conjunto de atribuciones que la distinguen y que es percibido por sus miembros, integra además que es un constructo que influye en el comportamiento de los miembros de la organización.

Mientras que para Reyna (2012) es un sistema dinámico formado por un conjunto de atributos organizacionales múltiples que lo distinguen en cada caso particular que, a partir de la percepción de sus miembros, influye en el comportamiento de las personas que lo conforman. A esta definición se le hizo una adaptación para ser utilizada en esta investigación.

Tomado en consideración que ninguna de las definiciones, antes descritas, presentaron tres de los aspectos relevantes: 1) que es un conjunto de características de la organización, 2) que parte de una percepción de los miembros y 3) que la organización se encuentra envuelta por aspectos físicos, psicológicos y sociales. En este sentido se retomó la definición de Reyna (2012), que cumple con los dos primeros puntos.

Por ello, se realizó una adaptación a esta definición, integrando que los aspectos que percibe el individuo son: físicos, psicológicos y sociales; dando con esto a la definición un sentido integral desde el punto de vista de la percepción. La definición que se aporta a esta investigación es la siguiente:

El clima organizacional es un sistema dinámico formado por un conjunto de atributos organizacionales múltiples que lo distinguen en cada caso particular que, a partir de la percepción individual que hacen sus miembros de los aspecto físicos, psicológicos y sociales que envuelven a la organización, influyen en el comportamiento de las personas que lo conforman (Adaptación del concepto definido por Reyna, 2012, p. 9).

La definición adoptada para el desarrollo del presente estudio, se considera que integra todos los aspectos que caracterizan al clima organizacional. Sin embargo, identificar qué tipo de clima tiene la organización es algo complejo, cada clima organizacional es distinto para cada organización, pues el giro, la estructura, el tamaño y los elementos que la constituyen difieren para cada uno de ellas, lo que complica la homologación de las dimensiones que conforman el clima que las caracteriza.

En este sentido Reyna (2012) menciona que no hay consistencia en las dimensiones, factores o elementos que constituyan a la conformación del clima organizacional, esto puede ser debido a que el concepto en sí mismo es muy amplio. Algunos investigadores como Brunet (1987), Roa (2004), Saccsa (2010) y Salas (2009), consideran elementos perceptivos diferentes de carácter físico, psicológico, etnográfico y social.

Tomando en consideración las características de la unidad de análisis de este estudio, es importante mencionar los ambientes multiculturales, en los que coexisten diferentes culturas en un mismo espacio geográfico, lo que determina que aun cuando este contexto estructuralmente es el mismo para la comunidad, puede ser percibido de diferente forma.

Actualmente los centros educativos cuentan con individuos extranjeros que en su mayoría entran en procesos de interacción con individuos de culturas diferentes, adaptándose a las mayorías para poder acoplarse a los ambientes laborales. La afluencia migratoria desde múltiples orígenes geográficos a nuestro país ha dado lugar a la presencia, cada vez mayor, de una heterogénea diversidad lingüística y cultural e incluso étnica en nuestra sociedad, por lo que la diversidad de nacionalidades ha sido más marcada.

De acuerdo con Fernández (2005), “La afluencia de individuos con un origen cultural heterogéneo y desigual, no sólo implica la incorporación a nuestro conjunto social de nuevos valores, comportamientos e historias propias, sino que suponen, en el caso de las instituciones sociales, tener que dar respuestas eficientes a realidades personales nuevas y a veces discordantes” (p. 4).

En el presente estudio la diversidad cultural en la organización es particularmente relevante por la interacción de una planta docente de diferentes nacionalidades, cuyas actividades frecuentemente incluyen además del aprendizaje del idioma, la transmisión de aspectos culturales. El impacto en la cultura organizacional a la que se integran y en el clima organizacional respondería entonces a las características que componen el clima laboral, que se desarrolla en el siguiente apartado, y en la cultura organizacional que se abordó en el capítulo I.

2.1.2 Características del clima organizacional

Las características del clima organizacional permiten tener un conocimiento más amplio y preciso sobre cómo está conformado este fenómeno a tratar. En este sentido, Brunet (1987) señala que el clima organizacional tiene importantes y diversas características:

- ◆ El clima se refiere a las características del medio ambiente de la organización, es decir, el medio o contexto en que se desempeñan sus miembros, las cuales pueden ser externas o internas.
- ◆ Estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en su medio ambiente, lo que determina el clima organizacional, pues cada miembro tiene una percepción diferente del medio en que se desenvuelve.
- ◆ El clima organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas, las cuales pueden deberse a varias razones: días finales de cierre anual, procesos de reducción de personal, incremento de los salarios, entre otros.
- ◆ Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de la misma. Sus elementos pueden variar, aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
- ◆ El clima es un concepto molecular y sintético como la personalidad²⁹.
- ◆ El clima es una configuración particular de varias situaciones.
- ◆ El clima está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, expectativas de otras personas, y por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
- ◆ El clima es fenomenológicamente exterior al individuo quien, por el contrario, puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.
- ◆ El clima es fenomenológicamente distinto a la tarea, de tal manera, que pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.

En este entendido, las características del clima organizacional comparten varias de las conductas, actitudes, sensaciones y percepciones del individuo; por lo que este constructo puede ser relativamente cambiante y moldeable acorde a las situaciones de quienes lo generan. Estas características presentan un aspecto constante con posibilidades a ser modificables, siempre y cuando los elementos que lo constituyen sean cambiados o transformados a través del tiempo.

Otra de las características que presenta el clima organizacional es ser pluridimensional debido a que sobre él van a actuar diversos elementos.

²⁹ Se considera que el clima es molecular y sintético como la personalidad de un individuo, porque "constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden constituir su personalidad. El clima organizacional es un componente multidimensional de elementos al igual que el clima atmosférico. De hecho, este último puede descomponerse en términos de humedad, de presiones atmosféricas, de componentes gaseosos (oxígeno, nitrógeno), de contaminación, etc. El clima dentro de una organización también puede descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, etc. Todos estos elementos se suman para formar un clima particular dotado de sus propias características que representan, en cierto modo, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de las personas en cuestión" (Bruner, 1987, pp. 12 y 13).

2.1.3 Elementos que conforman el clima organizacional

El clima organizacional es un constructo relativamente amplio conformado por diversos elementos que constituyen a una organización; en esencia es un sistema inmerso en un supra-sistema. Para poder entender su conformación se presentan los elementos que la componen.

Para Kast y Rosenzweig (1990), la organización es un sistema que se compone de subsistemas para funcionar de manera adecuada, los subsistemas y elementos son los siguientes:

Cuadro 2.1: Tipos de Subsistemas y sus elementos

SUBSISTEMA	ELEMENTOS QUE LO INTEGRAN
Administrativo	Fijación de objetivos, planeación, integración, organización, instrumentación y control
Técnico	Conocimientos, técnicas, instalaciones y equipos
Estructural	Tarea, flujo de trabajo, grupo de trabajo, autoridad flujo de información y procedimientos
Psicosocial	Recursos humanos, actitudes, percepciones, motivación, dinámica de grupos, liderazgo, comunicación y relaciones interpersonales
Objetivos y valores	Cultura, filosofía, objetivos generales, objetivos de grupo y objetivos individuales

Adaptado Kast y Rosenzweig (1990). Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y de contingencias (p. 120).

Estos subsistemas de manera directa también consideran otros factores como es el caso del clima y la cultura organizacional, constructos que están presentes en los “subsistemas psicosociales” y “objetivos y valores”. Esto hace pensar que los subsistemas y elementos de la organización están entrelazados y podrían explicar la naturaleza de los microclimas de una organización, pues cada subsistema cuenta con los elementos para crear un espacio donde se vive y convive para el logro de sus objetivos.

De acuerdo con Reyna (2012), los elementos que influyen en el sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función de las percepciones de los miembros. El clima resultante induce a determinados comportamientos en los individuos, mismos que a su vez inciden en la organización y, por ende, en el mismo clima. No obstante, al retomar que cada organización tiene sus propias características que la diferencia una de la otra, sus elementos, por ende, comparten esa misma situación.

Hasta el momento se han analizado las definiciones del clima organizacional, así como sus características y los elementos que lo conforman. No obstante, en torno a este constructo se han elaborado teorías y modelos a continuación se mencionan las más representativas.

2.2 TEORÍAS Y MODELOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Las teorías que fundamentan el clima organizacional explican el comportamiento de este fenómeno, varias de ellas se encuentran relacionadas con este constructo y otras están directamente involucradas con su estudio. Mientras que los modelos son una representación de cómo los autores llevaron a cabo el estudio del clima organizacional mediante el uso de características, variables o dimensiones que fueron considerados en la investigación. Es por su relevancia que serán retomados en este apartado.

2.2.1 Principales teorías del clima organizacional

Existen diversas teorías que se encuentran relacionadas con el clima organizacional como son la *Teoría científica* de Taylor (1903), la *Teoría de las relaciones humanas* (1932), la *Teoría general de sistemas* de Ludwig von Bertalanffy (1950), *Teoría X y Y* de Douglas McGregor (1960) así como la Teoría de contingencias (situacional) que nace a finales de los años cincuenta, Alfred Chandler, Tom Burns, Paul R. Lawrence, Jay W. Lorsch y Joan Woodward; sólo por mencionar algunas.

Sin embargo, las teorías que están más enfocadas al estudio del clima organizacional son las propuestas por: Kurt Lewin (1935)³⁰, Litwin y Stringer (1968)³¹, Pritchard y Karasick (1973)³² y la teoría del Clima Organizacional

³⁰ Kurt Lewin (1935) considera el comportamiento, como una función de la persona implicada y su entorno, este autor realiza un esfuerzo para expresar las relaciones que existen entre el individuo y su ambiente en forma de mapa o diagrama tipológico en donde se pueden observar al ser humano dentro de un círculo, cuadrado o figura elíptica, y todo lo existente fuera de esa figura representando al otro fenómeno, ya sea de fuerzas ambientales o al espacio vital; cuyo espacio incluye tanto a la persona como a su ambiente psicológico. Entendiendo con esto por qué una persona se comporta de una determinada manera, es preciso para esto conocer tanto a la persona como su ambiente y la relación entre ambos. Brunet, L. (1987/2009). *El Clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias*. Cap. 1 y Gómez, D. G. y Trejos, V. L. (2011). Estudio de clima organizacional en la Facultad de Bellas Artes y Humanidades de la Universidad Tecnológica de Pereira, p.45.

³¹ Litwin y Stringer (1968), en su obra "Motivación y clima organizacional" (1968), tratan de explicar el comportamiento de los individuos en las organizaciones en términos de la teoría de la motivación y del clima organizacional. Este posee ciertas propiedades medibles que son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores, las cuales influyen en su motivación y comportamiento. Estos autores basan su estudio del clima organizacional en la Teoría de la motivación humana, ya que ésta tiene una relevancia considerable en el estudio del comportamiento humano en las organizaciones. Brunet, L. (1987/2009). *El Clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias*. Cap. 3 y Roa, R. Y. (2004). *Diagnóstico del Clima organizacional en el Departamento de Operaciones de una empresa transnacional*, pp.29-31.

³² Pritchard y Karasick (1973) definen el "clima como la cualidad del ambiente interno de una organización, que resulta del comportamiento de los miembros y sirve para interpretar situaciones y orientar las actividades de la organización" (p. 99). Desde este punto de vista, el clima implica una función de los individuos que perciben desde la relación con el contexto organizacional inmediato en el que se encuentran. Brunet, L. (1987/2009). *El Clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias*. Cap. 3 y Roa, R. Y. (2004). *Diagnóstico del Clima organizacional en el Departamento de Operaciones de una empresa transnacional*, pp.31-33.

de Rensis Likert (1965), cuya teoría fue la base sustantiva de este estudio de acuerdo con lo analizado de Brunet (1987), Roa (2004), Reyna (2012) y Reyes (2013).

Rensis Likert (1965) investigador reconocido por sus trabajos en psicología organizacional, tuvo como una de sus grandes obras fue la teoría del clima organizacional o de los sistemas de organización, ésta tiene el fin de mostrar un marco de referencia que examina la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional.

Con la finalidad de analizar de una manera más profunda las causas y los efectos de los diferentes climas Likert (1965), a través de sus estudios se percató que el comportamiento de los subordinados es causado en parte por las condiciones organizacionales que éstos perciben y, en parte, por sus informaciones, percepciones, esperanzas, capacidades y valores. La reacción de un individuo ante cualquier situación está en función de la percepción que tiene de la organización, es decir, lo que cuenta es la forma como ve las cosas y no la realidad objetiva.

De acuerdo con Brunet (1987) esta teoría maneja de manera específica tres variables que determinan las características de la organización e influyen en la percepción que tienen del clima organizacional:

Variables causales: determinan la evolución y los resultados de la organización, como la estructura, la administración de reglas y decisiones, entre otras. Este tipo de variables causales se distinguen por dos rasgos esenciales, por una parte, pueden ser modificables o transformadas por los miembros de la organización, las cuales pueden también agregar nuevos componentes y, por la otra, son variables independientes (de causa y efecto). En decir, si estas variables causales se modifican, hacen que se modifiquen las demás; si éstas permanecen sin cambios, no sufren generalmente la influencia de las otras variables.

Variables intermedias: reflejan el estado interno y la salud de la empresa, como las motivaciones, las actitudes, los objetivos del rendimiento, la comunicación; y la toma de decisiones. Estas variables son constituyentes de los procesos organizacionales.

Variables finales: son variables dependientes que resultan del efecto que tienen las dos variables anteriores, reflejan los resultados obtenidos por la organización, como la productividad, las ganancias y las pérdidas; las cuales surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias, referidas anteriormente. Estas variables constituyen la eficacia organizacional.

“La combinación e interacción de estas variables permite determinar dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones³³” (Brunet, 1987, p.30). Asimismo, este autor describe las características de los sistemas I y II correspondientes al clima cerrado y los sistemas III y IV del clima abierto, mismos que pertenecen a la Teoría de Clima Organizacional.

En el siguiente cuadro se presentan las características de los climas organizacionales se establecen los métodos de mando, los objetivos de resultados y formación, las fuerzas motivacionales, los modos o formas de comunicación, los procesos de la influencia, la toma de decisiones, del establecimiento de objetivos y de control, que definen a los sistemas de la Teoría del clima organizacional de Rensis Likert (1965).

Cuadro 2.2: Características de los climas organizacionales

Clima de tipo autoritario. Sistema I: Autoritarismo explotador	
Métodos de mando Estrictamente autocrático sin ninguna relación de confianza entre superiores y subordinados. Fuerzas motivacionales - Miedo, temor, dinero y estatus, se ignoran los otros motivos. - Las actitudes son hostiles y se considera a los empleados como esclavos. - Prevalece la desconfianza y casi no hay sentimiento de responsabilidad más que en los superiores de la jerarquía. - Hay una insatisfacción fuertemente sentida por los empleados frente a su tarea, sus semejantes, el administrador y la organización completa. <i>Proceso de influencia</i> - No existe el trabajo en equipo y hay poca influencia mutua. - No existe más que una influencia descendente, moderada, generalmente subestimada. <i>Proceso de establecimiento de objetivos</i> -Estos no son más que órdenes. Parece que se aceptan, pero generalmente surge una resistencia intrínseca.	Objetivos de resultados y formación Investigación de los objetivos a nivel medio y pocas posibilidades de formación. <i>Modos de comunicación</i> - Hay poca comunicación ascendente, lateral o descendente, y generalmente es percibida con desconfianza por parte de los empleados puesto que la distorsión caracteriza generalmente esta comunicación. <i>Proceso de toma de decisiones</i> - Las decisiones se toman en la cumbre, basadas en información parcial e inadecuada. Estas decisiones son poco motivantes y las toma generalmente un solo hombre. <i>Proceso de control</i> - El control no se efectúa más que en la cumbre. - Los elementos son muchas veces falsos o inadecuados. - Existe una organización informal y busca reducir el control formal.

³³ Un estudio que constata la propuesta de Brunet (1987) es el estudio realizado por Reyna (2012), en donde los resultados obtenidos pueden ejemplificar que la unidad de análisis estudiada presentó un tipo de clima Sistema II. Autoritario paternalista. Es preciso mencionar que, de acuerdo con las dimensiones que conformaron el clima organizacional de la unidad de análisis de este estudio, se encontró que dos variables reflejaron otro tipo de clima, Sistema I. Autoritario explotador, situación que permitió detectar con exactitud cuáles fueron las dimensiones con mayor debilidad. Lo que posibilita señalar que entre los dos tipos de clima es posible encontrar que algunas variables puedan caer en un sistema u otro con respecto a su subdivisión. Pero difícilmente, los resultados pueden variar de un tipo de clima a otro. Por ello, en el análisis que hizo esta autora se encontró que de las trece dimensiones que evaluó once reflejaron un tipo de sistema y dos restantes otro. No obstante, ambos pertenecen al tipo de clima autoritario. Esto permite reflexionar que es posible encontrar dos tipos de sistemas, pero un sólo tipo de clima que identifica a la organización.

Cuadro 2.2: Características de los climas organizacionales

Clima de tipo autoritario. Sistema I: Autoritarismo explotador	
Este tipo de clima cuenta con un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones previamente establecidas y específicas.	
Clima de tipo autoritario. Sistema II: Autoritarismo paternalista.	
Métodos de mando De naturaleza autoritaria con un poco de relación de confianza entre los superiores y los subordinados. <i>Fuerzas motivacionales</i> - Los motivos se basan en las necesidades de dinero, del ego, del estatus y del poder, y algunas veces en el miedo. - Las actitudes son frecuentemente hostiles pero algunas veces favorables hacia la organización. - La dirección tiene una confianza condescendiente hacia sus empleados, como la de un amo hacia su siervo. - Los empleados no se sienten responsables del logro de los objetivos. - Se encuentra insatisfacción y rara vez satisfacción en el trabajo, con sus semejantes, con el administrador y la organización. <i>Proceso de Influencia</i> - Existe poco trabajo en equipo y poca influencia ascendente salvo a través de medios informales. - En cuanto a la influencia descendente, ésta es sobre todo mediana. <i>Proceso de establecimiento de objetivos.</i> - Se reconocen órdenes con ciertos posibles comentarios. - Hay una aceptación abierta de los objetivos pero con una resistencia clandestina.	Objetivos de resultados y formación Investigación de objetivos elevados con pocas posibilidades de formación. <i>Formas de comunicación</i> - Hay poca comunicación ascendente, descendente y lateral. - Las interacciones entre superiores y subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con precaución por parte de los subordinados. <i>Proceso de toma de decisiones</i> - Las políticas se deciden en la cumbre pero algunas decisiones con respecto a su aplicación se hacen en los niveles más inferiores, basadas sobre información adecuada y justa. - Las decisiones se toman sobre una base individual, desalentando el trabajo en equipo. <i>Proceso de control</i> - El control se efectúa en la cumbre. - Los elementos son generalmente incompletos e inadecuados. - Algunas veces se desarrolla una organización informal pero ésta puede apoyar parcialmente o resistirse a los fines de la organización.
En este tipo de clima la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, se da la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.	
Clima de tipo participativo. Sistema III: Consultivo.	
Métodos de mando Consulta entre superiores/subordinados con una relación de confianza bastante elevada. <i>Fuerzas motivacionales</i> - Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los empleados. - Se observa una satisfacción mediana en el trabajo, con los semejantes, el administrador y la organización.	Objetivos de resultados y formación Investigación de los objetivos, muy elevada con buenas posibilidades de formación. <i>Modos de comunicación</i> - La comunicación es de tipo descendente con frecuente comunicación ascendente y lateral. - Puede darse un poco de distorsión y de filtración.

Cuadro 2.2: Características de los climas organizacionales

Clima de tipo participativo. Sistema III: Consultivo.	
<i>Proceso de influencia</i> - Existe una cantidad moderada de interacciones del tipo superior/subordinado, muchas veces con un nivel de confianza bastante elevado. <i>Proceso de establecimiento de objetivos</i> - Los objetivos están determinados por las órdenes establecidas después de la discusión con los subordinados. Se observa una aceptación abierta pero algunas veces hay resistencias.	<i>Proceso de toma de decisiones</i> - Las políticas y las decisiones generalmente se toman en la cumbre, pero se permite a los subordinados tomar decisiones más específicas en los niveles inferiores. <i>Proceso de control</i> - Los aspectos importantes de los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores. Se puede desarrollar una organización informal, pero ésta puede negarse o resistirse parcialmente a los fines de la organización.
Este tipo de clima se tiene un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.	
Clima de tipo participativo. Sistema IV: Participación de grupo.	
Métodos de mando Delegación de responsabilidades con una relación de confianza sumamente grande entre superiores y subordinados. <i>Fuerzas motivacionales</i> - La dirección tiene plena confianza en sus empleados. - Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. <i>Proceso de influencia</i> - Los empleados trabajan en equipo con la dirección y tienen bastante influencia. <i>Proceso de establecimiento de objetivos</i> - Los objetivos se establecen mediante la participación del grupo salvo en casos de urgencias. - Hay una plena aceptación de los objetivos por parte de todos los empleados.	Objetivos de resultados y de formación Investigación de objetivos extremadamente elevada y posibilidades de formación excelentes. <i>Formas de comunicación</i> - La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. - No se observa ninguna filtración o distorsión. <i>Proceso de toma de decisiones</i> - El proceso de toma de decisiones está diseminado en toda la organización, bien integrado en todos los niveles. <i>Proceso de control</i> - Existen muchas responsabilidades implicadas a nivel del control con una fuerte implicación de los niveles inferiores.
En este sistema las relaciones entre la dirección y el personal son mejores, por lo que se produce un mejor clima organizacional y mejores resultados, la comunicación es extensa de arriba hacia abajo y en dirección lateral, igualmente los resultados mejoran en términos de productividad.	

Fuente: Adaptado de *El clima de trabajo de las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias*, Brunet (1987), cuadros basados en Owens (1981), de acuerdo con las características propias que presentan cada uno de tipos de clima organizacional. Cap. 2 pp. 30-36.

Tomando en cuenta estos sistemas se puede mencionar que acorde con Brunet (1987) en cuanto más cerca esté el clima del sistema I, las relaciones entre directivos y empleados son menos buenas, al cambiar los elementos que conforman al clima organizacional en beneficio de la organización, se va avanzando al clima participativo en grupo, en donde no sólo las relaciones son mejores, sino también la comunicación, la toma de decisiones, el alcance de los objetivos, entre otras variables. De esto pueden dar cuenta, los estudios realizados por Mendoza (2004) y Reyna (2012) que determinan a través de estos sistemas el tipo de clima que existieron en sus unidades de análisis y las características que se obtuvieron del tipo de sistema que se reflejó a partir de los resultados obtenidos en sus evaluaciones.

Por su parte, Mendoza (2004) establece en sus recomendaciones tomar en cuenta que el clima organizacional se encuentra determinado hasta cierto punto por la micro-política interna y el papel clave que juega el personal académico en el logro de los objetivos docentes, ya que se podrán alcanzar con mayor facilidad en la medida en que exista un interés común del profesorado por laborar con un clima organizacional de prosperidad y armonía.

Mientras que en el caso de Reyna (2012) recomendó se realicen cambios paulatinos en las dimensiones negociación y manejo del conflicto, así como en la de toma de decisiones que reflejaron debilidad; pues de acuerdo con el diagnóstico realizado a la unidad de análisis, los resultados reflejaron un clima sistema I. Autoritario explotador. Con la finalidad de pasar estas dimensiones al Sistema II. Autoritario paternalista donde se encontraron las demás. Para posteriormente, poder realizar con mesura otro cambio que dirija las dimensiones que caracterizan a esa unidad de análisis hacia el Sistema III. Participativo consultivo hasta lograr alcanzar un clima del Sistema IV. Participativo en grupo, en donde según la Teoría del clima organizacional de Likert, son mejores las relaciones entre la dirección y el personal.

Likert (1965) clasifica los tipos de clima organizacional como abiertos y cerrados. Por ello, un clima abierto corresponde a una organización que se percibe como dinámica, la cual es capaz de alcanzar objetivos, procurando una cierta satisfacción de las necesidades sociales de sus miembros y en donde éstos últimos interactúan con la dirección en los procesos de la toma de decisiones. Los sistemas III y IV corresponden a este tipo de clima.

El clima cerrado caracteriza a una organización burocrática y rígida, en la que los empleados experimentan una insatisfacción muy grande frente a su labor y frente a la empresa misma. La desconfianza y las relaciones interpersonales muy tensas son características del tipo de clima I y II. Esta teoría postula el surgimiento y

establecimiento del clima participativo como el que puede facilitar la eficiencia individual y organizacional (Brunet, 1987, p. 32).

“El tamaño de la organización tiene un efecto negativo sobre el proceso social en el interior de la organización y sobre las relaciones interpersonales; [...] Los individuos perciben de manera diferente el clima, según su posición en la escala jerárquica [...]. Las empresas centralizadas y fuertemente jerarquizadas tienen una tendencia a producir climas cerrados, autoritarios, forzados, fríos; molestos por lo tanto, para la creatividad de sus empleados. Las empresas creadoras tienen generalmente climas abiertos, participativos y cálidos” (Brunet, 1987, pp. 56-57).

Lo anterior, se puede comprobar con el estudio de investigación de Chávez (2011), realizado en la escuela superior de educación física de la Universidad Autónoma de Sinaloa, en donde los hallazgos encontrados indican que el clima de tipo autoritario es caracterizado por una elevada orientación a la tarea y una baja orientación a las relaciones, origina una orientación a los aportes y una menor eficacia. Los conflictos son suprimidos; la comunicación es de arriba hacia abajo; los gerentes son temidos y odiados y la toma de decisiones rápidas sin consultar; hay un bajo nivel de desempeño; existen más ordenes menos consultas; y se da prioridad a la productividad a corto plazo.

En seguimiento a las investigaciones sobre su teoría, Likert hizo otra aportación para el estudio del clima organizacional diseñó en 1986 con Jane Gibson Likert el cuestionario titulado *Likert Organizational Profile* (LOP), que verifica los fundamentos que sostiene su teoría sobre el clima organizacional. Este instrumento está conformado por 51 reactivos y 20 puntos en sus escalas de respuesta, por lo que se consideraba bastante extenso y complejo, no apropiado para las personas con poca escolaridad, por lo que años después apareció una versión abreviada de 18 puntos que permitió ser respondida e interpretada con mayor facilidad. Este instrumento fue aplicado en una organización estadounidense.

Este instrumento es de los más populares, no solamente para medir el clima de una institución sino también para evaluar los cambios que pueden darse tras las intervenciones del tipo de desarrollo organizacional o de perfeccionamiento. Este cuestionario se basa en las siguientes ocho dimensiones:

“Los métodos de mando. La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.

Las características de las fuerzas motivacionales. Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.

Las características de los procesos de comunicación. La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.

Las características de los procesos de influencia. La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos en la organización.

Las características de los procesos de toma de decisiones. La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.

Las características de los procesos de planificación. La formación en que se establece el sistema de fijación de objetivos o de directrices.

Las características de los procesos de control. El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.

Los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento. La planificación así como la formación deseada.” (Brunet, 1987, pp. 45 y 46).

Es importante mencionar que algunos elementos de estas dimensiones empatan con la nomenclatura de algunas dimensiones que se utilizarán para la identificación del tipo del clima de este estudio, así como en las variables que determinan las características y su influencia en la percepción del clima organizacional; aspectos que permitieron proyectar el rumbo a seguir en el presente estudio.

Esta teoría abarca tres aspectos fundamentales que concuerdan con este estudio; el primero, es que permite establecer los tipos de clima en los sistemas que conforman su teoría, situación que incluye uno de los objetivos del presente trabajo. Además, considera las variables que determinan las características de la organización, que se encuentran íntimamente ligadas con las características que tiene la unidad de análisis; el segundo es que, existen trabajos de investigación realizados en ámbitos académicos como los de: Bardasz (1999), Rivera (2000), Mendoza (2004) y Reyna (2012) que se fundamentaron con esta teoría y tercero, es que las dimensiones que el autor establece en los estudios de seguimiento a su teoría fueron consideradas entre las dimensiones que conformaron el instrumento de medición que permitió diagnosticar el tipo de clima, de acuerdo con los sistemas que propone en su teoría.

Por lo anterior, la propuesta de la Teoría del clima organizacional de Likert fue el fundamento teórico de esta investigación. Otro aspecto importante a considerar fueron los modelos que se han utilizado para conocer y diagnosticar este constructo. Por ello, en el siguiente apartado se mencionarán los principales modelos que existen al respecto.

2.2.2 Modelos del clima organizacional

El estudio del clima organizacional a través de los años ha inducido a que algunos teóricos de este tema desarrollen modelos que expliquen o que sirvan de referencia para comprender cuáles son y de qué manera participan los elementos que guardan una estrecha relación con este constructo, pues en sí mismo, este concepto es un componente de los diversos factores organizacionales.

Se identificaron siete modelos representativos del clima organizacional que tienen como objetivo dar a conocer la forma en cómo se estudia este constructo. Estos modelos fueron propuestos por los siguientes investigadores: Burke y Litwin (1968)³⁴; Kantz y Kahn (1970)³⁵; Gibson, Ivancevich y Donnelly (1987)³⁶; Schneider y Hall (1982)³⁷; Anderson (1998)³⁸; el propuesto por la Universidad de Alcalá de Henares (1998)³⁹ y el de Evan (2001)⁴⁰.

³⁴ El modelo es el de Burke y Litwin (1968) sugiere que fuerzas externas sociales, políticas, económicas y de mercado dan forma y determinan no sólo quién es el líder, sino el estilo del mismo en cualquier organización. Pues el papel de los líderes, además de desarrollar la misión y la estrategia de la organización e influir en su cultura, sancionan, promueven y prescriben diversas prácticas que determinan el modo en el que se hacen las cosas en la organización. Este modelo tiene como centro de atención el clima de las unidades de trabajo. Furnham (2001). *Psicología organizacional. El comportamiento del Individuo en las organizaciones*, pp. 613.

³⁵ El modelo de Kantz y Kahn (1970) de sistemas de funcionamiento organizacional se llevó a cabo mediante la aplicación de la teoría de sistemas y de la teoría de las organizaciones, presenta un proceso de influencia del clima organizacional a través del líder que enlaza al grupo de trabajo con el resto de la organización. Con respecto al funcionamiento del grupo se esperan resultados funcionales, dando también importancia a la satisfacción de los miembros y las condiciones en las cuales debe operar en la jerarquía cualquier grupo subalterno. La organización procesa y transforma los insumos en productos acabados, servicios prestados o fuerza laboral entrenada. Denison, D. R. (1991). *Cultura corporativa y productividad organizacional*, pp.37-39; y Edel, García y Guzmán (2007, p. 28). *Clima y comportamiento organizacional*. Vol. II, pp. 26 y 27.

³⁶ El modelo de Gibson, Ivancevich y Donnelly (1987), presenta la forma en que interactúan los componentes del comportamiento, los individuos y los grupos, la estructura y los procesos organizacionales para crear un clima organizacional que está produciendo los resultados que se observan a nivel de rendimiento organizacional, individual o de grupo. Brunet, (1987, p.40). *El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias*, pp. 39-41.

³⁷ El modelo de medio laboral de Schneider y Hall (1982), maneja que el comportamiento de un trabajador no proviene de la exposición diaria que tiene éste con los factores organizacionales, sino que depende de las percepciones que este tenga respecto a dichos factores. Sin embargo, estas percepciones por lo general y en su mayoría se desprenden de las actividades, interacciones y otras experiencias que cada uno de los miembros de la organización tenga respecto de ésta. Williams (2013). *Estudio diagnóstico de clima laboral en una dependencia pública*, p.35.

³⁸ El modelo de clima organizacional propuesto por Anderson (1998), se encuentra apoyado en la taxonomía de Tagiuri, está basado en la teoría de sistemas que muestra todas las relaciones entre las dimensiones del ambiente y sus relaciones con el clima. Edel, García y Guzmán (2007, p. 28). *Clima y comportamiento organizacional*. Vol. II., pp.27 y 28.

³⁹ La Universidad de Alcalá de Henares (1996-1998) elaboró otro modelo de clima organizacional en centros educativos, en donde colaboraron varios profesores de esta institución entre los que estuvieron Martín (1998), Conway (1984), Pascal (1988) y San Fabián (1992), entre otros académicos de la misma universidad, el objetivo general fue conocer el clima de trabajo de estos centros educativos públicos Infantil/Primaria y Secundaria en el ámbito de gestión del Ministerio de Educación y Ciencia, las causas señaladas por el profesorado como determinantes y algunas propuestas/alternativas de actuación. Edel, García y Guzmán (2007, p. 28). *Clima y comportamiento organizacional*. Vol. II., pp.28 y 29.

⁴⁰ El modelo de Evan (2001) de clima organizacional se inscribe dentro de la teoría general de sistemas, concibe a la organización como un sistema abierto en donde la base principal son los fines de la organización, la toma de decisiones tienen como resultado la elección de tecnología, la creación de unidades funcionales y establecimiento de normas, derivándose una estructura de status de carácter jerárquico y asignación de roles que ejercen influencia sobre su desempeño. Edel, García y Guzmán (2007, p.28). *Clima y comportamiento organizacional*. Vol. II., p. 29.

El siguiente cuadro comparativo analiza de manera general los elementos que consideran, en que contextos se han aplicado y cuales podrán considerarse como las limitantes de su enfoque.

Cuadro 2.3: Modelos del clima organizacional

Modelo	Elementos que lo componen	Contexto en el que se ha aplicado	Limitantes del enfoque
Universidad de Alcalá de Henares (1996-1998)	Comunicación, motivación, confianza, participación y otros aspectos.	Educativo	Su aplicación se realizó en los niveles preescolar, básico y medio, además, existe ambigüedad en su dimensión de “otros aspectos”.
Anderson (1998)	Ecología, milieu, sistema social y cultura.	Educativo	Este modelo se aplicó a nivel básico y medio; además existen variables relevantes en la literatura de investigaciones como el liderazgo, la comunicación, motivación, entre otras, que no fueron consideradas.
Burke y Littwin (1968)	Ambiente externo, misión y estrategias, liderazgo, cultura organizacional, estructura, prácticas gerenciales, políticas y procedimientos, habilidades informativas y para las tareas, motivación, necesidades y valores individuales, desempeño individual y organizacional.	Empresarial	Su aplicación ha sido realizada sólo en contextos empresariales. A pesar de que en este modelo se utiliza un alto nivel de variables para evaluar el clima, entre sus elementos no considera la parte de negociación y manejo del conflicto, el contexto en que se ha aplicado es totalmente empresarial.
Kantz y Kahn (1970)	Liderazgo, funcionamiento, resultados, satisfacción e integración y condiciones.	Empresarial	No considera la importancia de las características individuales dentro y fuera de la organización, no se ha aplicado en ámbitos educativos.
Schneider y Hall (1982)	Organización, miembros y comportamiento.	Empresarial	Está dirigido a una relación en donde sólo interactúan las características del individuo y la organización, no se ha aplicado en ámbitos educativos.
Gibson y Colbs. (1987)	Comportamientos, estructura, procesos organizacionales, y rendimientos.	Empresarial	Entre los elementos que considera no están la negociación y el manejo del conflicto, no se encontró evidencia de su aplicación en ámbitos educativos.
Evan (2001)	Toma de decisiones, normas, tecnología, funcionalidad, estructura, socialización, relaciones, desempeño, recompensas, interacción, evaluación y desempeño.	Empresarial	Deja de lado las variables liderazgo, comunicación, motivación, entre otras. Existe una orientación directa a la funcionabilidad de los roles sobre el desempeño para lograr los fines, sólo se ha realizado en ámbitos empresariales.

Los modelos muestran las dimensiones, el contexto donde fueron realizados y las limitantes que presentan con respecto a ser utilizados en este estudio.

De acuerdo con el cuadro 2.3 Modelos del clima organizacional se puede observar que predominan los modelos realizados en contextos empresariales; pese a que los dos primeros fueron realizados en ámbitos educativos, el tipo de clima que se evaluó fue escolar, en donde la muestra estuvo conformada por alumnos de los niveles básicos y medios, en este sentido, ni el tipo de muestra ni el nivel académico son acordes con los que serán tomados en cuenta en la unidad de análisis de esta investigación.

Además, los elementos como: confianza, ecología, sistema social, prácticas gerenciales, políticas y procedimientos, habilidades informativas y para las tareas, tecnología, funcionabilidad, entre otros, que conformaron a estos modelos no son viables para los objetivos de este estudio; con el propósito de considerar otras variables o dimensiones que pudieran surgir con la revisión de la literatura de los diversos estudios que se han realizado sobre el clima organizacional, se revisaron. Las dimensiones y los instrumentos que han sido considerados por diversos autores, delimitando con esto las dimensiones a utilizar para el diagnóstico del clima organizacional del presente trabajo.

2.3 ESTUDIOS, DIMENSIONES E INSTRUMENTOS

El apartado brinda una visión general a través de los años de cómo se ha estudiado el clima organizacional por diversos investigadores, dando a conocer el objetivo, los métodos utilizados, los instrumentos de medición y sus reactivos, así como las dimensiones que los integran. Este análisis permitió definir las dimensiones que conformaron el instrumento de medición de esta investigación.

2.3.1 Estudios realizados del clima organizacional por diversos autores

La revisión de los estudios, la publicación: *El Clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias* realizado por Brunet (1987, p.44-50), describe las investigaciones más representativas sobre el clima organizacional realizadas por diversos autores a finales de los 60 y durante los 70, con respecto al diagnóstico del clima organizacional.

Forehand y Von (1964) afirman que el clima organizacional está determinado por: el tamaño de la organización, su estructura organizacional, la complejidad sistemática de la organización, el estilo de liderazgo y la orientación de fines.

Es importante mencionar que, en el análisis general de los estudios, también, se consideró el desarrollado por Rensis Likert (1965), cuyo estudio se describió en el apartado de las teorías, su estudio tomó en consideración el análisis de ocho variables.

Litwin y Stringer (1968) señalan que las variables determinantes son: la estructura organizacional, la responsabilidad, la recompensa, el riesgo, el apoyo, las normas, y el conflicto. Mientras que Meyer (1968) afirma que la conformidad, la responsabilidad, las normas, la recompensa, la claridad organizacional, y el espíritu de trabajo determinan el clima laboral.

A finales de los sesenta Friedlander y Margulies (1969) determinaron que el clima organizacional se compone de las percepciones sobre: el desempeño, los obstáculos o trabas, la intimidad, el espíritu de trabajo, la actitud, el acento puesto sobre la producción, la confianza y la consideración.

Bowers y Taylor (1970) diseñaron un instrumento destinado a medir las características globales de una organización, el instrumento fue llamado *Encuesta de las organizaciones (Survey of Organizations)* y éste mide el clima organizacional en función de las siguientes dimensiones: Apertura a los cambios tecnológicos, recursos humanos, comunicación, motivación, toma de decisiones.

Schneider y Bartlett (1972) determinaron que el clima laboral depende: del apoyo proveniente de la dirección, el interés por los nuevos empleados, el conflicto, la independencia de los agentes, la satisfacción, y la estructura organizacional.

Por su parte, Pritchard y Karasick (1973) mencionan que el clima organizacional se compone de: la autonomía, el conflicto contra cooperación, las relaciones sociales, la estructura organizacional, la recompensa, la relación entre rendimientos y remuneración, los niveles de ambición de la organización, el estatus, la flexibilidad e innovación, la centralización, y el apoyo.

Lawler, Hall y Oldham (1974) sostienen que las dimensiones que se deben considerar para la constitución del clima organizacional son: la competencia/eficacia, la responsabilidad, el nivel práctico/concreto, el riesgo, y la impulsividad.

Halpin y Crofts (1974) elaboraron un estudio del que se desprendió un cuestionario que adaptaron al ámbito académico, sosteniendo que las dimensiones a considerar en este constructo son: desempeño, obstáculos,

intimidad, espíritu, actitud distante, importancia de la producción, confianza y consideración; todos estos definen el clima laboral.

Moose e Insel (1974) también elaboraron un cuestionario que se puede utilizar en organizaciones privadas, públicas y educativas, titulado *Escala de Ambiente de Trabajo (The Work Environment Scale)*; se compone de las siguientes dimensiones: implicación, cohesión, apoyo, autonomía, tarea, presión, claridad, control, innovación y confort. Para Gavin (1975) los componentes son: estructura organizacional, obstáculo, recompensa, espíritu de trabajo, confianza y consideración de parte de los administradores, riesgos y desafíos.

Finalmente tenemos a Crane (1981) quien elaboró un cuestionario adaptado a las empresas escolares, este instrumento comprende las siguientes dimensiones: la autonomía, la estructura, la consideración, la cohesión y la misión e implicación.

De estos estudios antes descritos se puede mencionar que algunos de estos autores concuerdan con las dimensiones: motivación, liderazgo, relaciones interpersonales, comunicación, toma de decisiones, estructura organizacional, recompensas y remuneraciones, negociación y manejo del conflicto; mismas que se consideraron para el diagnóstico del clima organizacional de esta investigación. A continuación se presentan en el cuadro 2.1 las dimensiones utilizadas por los autores antes descritos.

Cuadro 2.4: Similitudes de dimensiones por varios autores

Autor	Dimensiones diferentes a este estudio	Autores que utilizaron dimensiones similares a este estudio									Número de dimensiones semejantes al estudio
		motivación	liderazgo	relaciones interpersonales	comunicación	toma de decisiones	estructura organizacional	recompensas y remuneraciones	negociación y manejo del conflicto	Imagen e Identidad	
Rensis Likert (1965)	X	X	X	X	X	X					5
Bowers y Taylor (1970)	X	X		X	X	X					4
Litwin y Stringer (1968)	X						X	X	X		3
Pritchard y Karasick (1973)	X						X	X	X		3
Forehand y Von (1964)	X		X				X				2
Schneider y Bartlett (1972)	X						X		X		2
Gavin (1975)	X						X	X			2
Meyer (1968)	X							X			1
Friedlander y Margulies (1969)	X									X	1
Payne, Phersey y Pugh (1971)	X			X							1
Crane (1981)	X						X				1
Lawler, Hall y Oldham (1974)	X										0
Halpin y Crofts (1974)	X										0
Moose e Insel (1974)	X										0

La última columna muestra las dimensiones que son similares a este estudio de investigación.

De acuerdo con este cuadro de similitudes se puede observar que Rensis Likert es el autor que concuerda con cinco dimensiones que se tomarán en consideración para este estudio: motivación, liderazgo, relaciones interpersonales, comunicación y toma de decisiones. Seguido por Bowers y Taylor (1970) que concordó con cuatro de las dimensiones, menos la de liderazgo.

Mientras que Litwin y Stringer y así como Pitchard y Karasick concordaron con tres dimensiones: estructura organizacional, recompensas y remuneraciones, así como negociación y manejo del conflicto. En consecuencia, estos autores engloban ocho de las nueve dimensiones: motivación, liderazgo, relaciones interpersonales, comunicación, toma de decisiones, estructura organizacional, recompensas y remuneraciones, así como negociación y manejo del conflicto que fueron consideradas en este estudio.

Cómo se puede observar la dimensión que sólo fue considerada por Forehand y Von (1964) fue la de liderazgo. Sin embargo, es importante señalar que, aun cuando, no existieron concordancias con otros autores en su uso esta dimensión es relevante para el estudio, porque, de manera tácita el fundamento teórico establecido en los sistemas que conforman la Teoría del clima organizacional que desarrolló Likert (1965) la incluye en las características que definen a sus sistemas. Asimismo, la importancia de considerar o no a esta dimensión se comprobará con los demás estudios que fueron analizados.

Tomando en consideración que los estudios anteriores fueron desarrollados en contextos empresariales, se llevó a cabo otra pesquisa que incluyera estudios realizados en contextos educativos, a fin de tener un fundamento teórico sólido sobre cuáles serán las dimensiones a considerar en esta investigación.

Aguilera (2011) llevó a cabo un estudio de clima organizacional y liderazgo en instituciones educativas de España, para poder establecer propuestas de mejora que incidan en la calidad educativa. El estudio se centró en la perspectiva que tienen los profesores, los directivos, el personal de apoyo técnico y administrativo de las propias instituciones sobre el clima y el liderazgo, detectando ciertas carencias y situaciones relevantes que permitan mejorar la calidad educativa.

Se utilizó un método mixto, en la parte cualitativa se hizo a través de la técnica de grupos de discusión y en la cuantitativa se aplicaron dos cuestionarios uno para el clima de trabajo y otro para el liderazgo. En el método cualitativo se utilizó la técnica de grupos de discusión en donde se analizaron aspectos de liderazgo y de clima, lo que permitió triangular los datos recogidos a través de los cuestionarios.

En el método cuantitativo, para realizar el diagnóstico del clima organizacional de las instituciones escolares se aplicó el cuestionario de evaluación WES creado por Moos, Insel y Humphrey (1974) y adaptado en España por Fernández-Ballesteros y Sierra (1985). Este instrumento de medición está constituido por las dimensiones: cohesión, implicación, apoyo, autonomía, organización, presión, claridad, control, innovación y comodidad agrupadas en tres grandes dimensiones que son: relaciones, autorrealización y estabilidad/cambio.

El estudio de Meneses (2011) presentó como objetivo central estudiar, analizar y comparar la cultura y clima organizacional con las competencias de gestión de los líderes y la motivación de los colaboradores del Gabinete Coordinador de Educación Artística básica y secundaria de Portugal. Es importante mencionar que, en esta investigación también se incluye el análisis de la cultura y el clima organizacional que se refieren en este trabajo de investigación.

Esta investigación fue descriptiva, transversal y correlacional analizada mediante un estudio de caso en donde se utilizó un método cuantitativo, se aplicó la Escala de cultura y clima organizacional de Neves (2000), este cuestionario mostró el modelo diseñado por el autor, que señala que la cultura organizacional envuelve las dimensiones: cultura organizacional, clima organizacional, motivación de los colaboradores y las competencias de la gestión de los líderes, que influyen entre ellas impactando finalmente en la calidad-innovación-creatividad. Es importante aclarar que, la dimensión clima organizacional no fue tomada en cuenta como tal, porque en este estudio es uno de los constructos que formaron parte directa del fenómeno a estudiar.

Es importante hacer énfasis en que el estudio de Angulo (2013), también fue considerado en los estudios que se mencionaron en el capítulo I de la cultura organizacional, porque el autor analizó en la comunidad Autónoma de Castilla y León los dos constructos que se estudian en esta investigación. El objetivo de este estudio fue analizar las posibles relaciones existentes entre el clima laboral, la cultura organizacional y el liderazgo, así como la eficacia de los centros educativos públicos y privados.

Es un estudio experimental descriptivo, que pretendió seguir los criterios de la investigación ex post-facto, con corte transversal referido a fenómenos que ya habían ocurrido. El método que se usó para medir el clima organizacional fue cuantitativo utilizando el cuestionario de clima laboral WES, escala diseñada por Moos, Moos y Trickett (1989), conformada por las dimensiones: relaciones (implicación, cohesión, apoyo); autorrealización (autonomía, organización, presión) y estabilidad/cambio (claridad, control, innovación).

La investigación de Castillo (2003) su objetivo estuvo enfocado en analizar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los docentes adscritos a la escuela básica bolivariana “Simón Planas” en Venezuela.

Se utilizó un método cuantitativo para el levantamiento de la información con un instrumento diseñado por el autor, cuya escala estuvo conformado por las dimensiones: comportamiento docente, motivación, satisfacción, reconocimiento, responsabilidad, trabajo en equipo y relaciones interpersonales.

Ampudia, Perea y Palacios (1996) realizaron un estudio descriptivo-exploratorio que tuvo como objetivo principal conocer y determinar el tipo de clima organizacional en los colegios de secundaria del Municipio de Tadó en Colombia. El estudio fue desarrollado a través de un método cuantitativo.

El instrumento fue una adaptación al medio educativo de la Escala de Actitudes ante el Clima Organizacional Universidad de Antioquia (ESCLUDA), cuya escala estuvo conformado por las dimensiones: estructura, pertenencia, motivación, retribución, relaciones interpersonales, comunicación, estilo de dirección, innovación, confianza y conflicto.

Duque (2008) realizó una investigación cuantitativa descriptiva que tuvo como objetivo general identificar las condiciones actuales del clima organizacional en una sección de investigación académica de Pereira del nivel superior, así como plantear unas recomendaciones de mejoramiento que permita aumentar la productividad y la satisfacción a los servidores.

Este estudio presentó un tipo de diseño no experimental en donde la única variable a medir fue el clima organizacional, usando un estudio transversal. El método fue cuantitativo mediante el diseño de un instrumento, en donde el autor considero las dimensiones: objetivos, motivación, liderazgo, relaciones interpersonales, toma de decisiones, cooperación, comunicación y control.

Gómez y Trejos (2011) efectuaron un estudio para medir el clima organizacional en una facultad de la Universidad Tecnológica de Pereira, con el fin de generar propuestas a partir de los resultados obtenidos para el cumplimiento del Plan de Desarrollo Institucional 2009- 2019.

El instrumento de evaluación utilizado en el método cuantitativo cuenta con las siguientes dimensiones: liderazgo, trabajo en equipo, relaciones, salud ocupacional, motivación, negociación y manejo de conflictos,

empoderamiento, facilitación para el cambio, comunicación, información, imagen corporativa, sentido de pertenencia y reconocimiento a la labor.

El estudio de Graciano, Muñoz y Renza (2014) tuvo por objetivo diagnosticar y evaluar el clima organizacional en la Institución Educativa Daniel Alfonso Paz Álvarez en Colombia.

El estudio fue descriptivo no experimental de corte transversal y transaccional. Para diagnosticar el clima organizacional se utilizó un método cuantitativo, en donde se realizó una adaptación del “cuestionario de clima organizacional de Litwin y Stringer”, (Echezuria y Rivas, 2001 en Marín, 2003), que mide nueve dimensiones: estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad.

Rivera (2000) llevó a cabo un estudio de investigación sobre el clima organizacional en dos unidades educativas adscritas a la Universidad de Antofagasta, para determinar en qué medida las interacciones favorecen o perjudican la puesta en marcha de la Reforma Educativa en Chile.

Se utilizó un método cuantitativo, para el diagnóstico del clima organizacional se aplicó un cuestionario de clima organizacional denominado el test “Perfiles de una escuela” de Rensis Likert. para investigaciones educativas, cuyo instrumento estuvo conformado por las dimensiones: apoyo y facilitación del trabajo, énfasis docente (metas), apoyo del Director al trabajo, trabajo en equipo (colegio), toma de decisiones (docentes), motivación de los alumnos y la comunicación como variable interviniente.

El estudio que realizó Molocho (2010), tuvo como objetivo general analizar la Influencia del clima organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa UGEL N° 01- Lima Sur-2009 en Perú.

El método que se utilizó fue cuantitativo, para diagnosticar el clima organizacional el autor diseñó una escala conformada por once dimensiones: motivación, liderazgo, toma de decisiones, identidad, comunicación, estructura, innovación, conflicto y cooperación, recompensa y confort.

Bardasz (1999) realizó un estudio de campo ex post-facto que tuvo como objetivo principal determinar la existencia entre los procesos organizacionales considerados como factores del clima organizacional y la productividad en la investigación de los profesores de una escuela de la Universidad Católica Andrés Bello.

Se utilizó un método cuantitativo para medir el clima organizacional, en donde se utilizó el instrumento diseñado por Bracho (1989), que estuvo fundamentado en la técnica de Likert (1961) y, cuya escala consta de tres dimensiones: fuerzas motivacionales, comunicación, toma de decisiones.

Caligiore y Díaz (2003) realizaron un estudio en una facultad de la Universidad de los Andes (ULA) de Venezuela, esta investigación estuvo enfocado al diagnóstico del clima organizacional y el desempeño docente de las escuelas que conforman la Facultad de Medicina.

En el método cuantitativo se aplicó un cuestionario que fue diseñado por las dimensiones: funcionamiento organizacional, estructura organizacional, proceso de toma de decisiones, tipo de comunicación, motivación al logro, desempeño docente (praxis educativa).

Morillo (2006) realizó una investigación referente al clima organizacional y la satisfacción laboral en un instituto de Caracas, Venezuela, con la finalidad de diagnosticar el clima organizacional y la satisfacción laboral del personal docente.

Se utilizó un método cuantitativo para llevar a cabo el diagnóstico del clima organizacional, en donde se realizó una adaptación del cuestionario de Bracho y Castro (1988) que estuvo conformado por las dimensiones: liderazgo, motivación, comunicación y toma de decisiones.

Mujica (2009) llevó a cabo un estudio que tuvo como objetivo analizar el clima organizacional en los departamentos del Decanato de Ciencias de la Salud de la Universidad Centro Occidental “Lisandro Alvarado” institución venezolana.

El estudio es descriptivo con un corte transversal. Se utilizó un método cuantitativo, en donde se hizo uso del cuestionario de Clima Organizacional de la Universidad (CCLIOU) elaborado por Mujica de González y Pérez de Maldonado (2008). Éste estuvo constituido por cuatro componentes o dimensiones: 1) Imagen gerencial, 2) Relaciones sociales, 3) Toma de decisiones y 4) la Tarea.

Leomary (2012) realizó un estudio que tuvo como propósito analizar la relación entre clima organizacional y liderazgo de los directivos en instituciones del Municipio Mara.

El método utilizado en este estudio fue cuantitativo, para diagnosticar el clima organizacional el autor diseño un instrumento donde consideró como única dimensión al liderazgo.

Silvestre (2013) llevó a cabo una investigación con el objetivo de construir y validar una escala multifactorial de Clima organizacional para el Instituto Tecnológico la Universidad de República Dominicana.

La construcción del instrumento de medición utilizó un método mixto; en la parte cualitativa se utilizaron grupos focales, mientras que en parte cuantitativa se diseñó una escala de medición. El instrumento de medición del clima organizacional quedó conformado por las dimensiones: recompensas, liderazgo, cambio, desarrollo, cultura organizacional, seguridad, moral, servicio, estructura, comunicación, pertenencia, puestos, políticas y conflictos.

El estudio realizado por Vázquez y Guadarrama (2001) presentó el diagnóstico del clima organizacional del Instituto Tecnológico de Educación Superior de Toluca.

Este estudio utilizó un método cuantitativo, en donde se utilizó una réplica del instrumento propuesto por Hernández (1989), integrado por las dimensiones: estructura, motivación, trabajo en equipo, liderazgo, participación del empleado, toma de decisiones, comunicación, responsabilidad, trabajo significativo y desafiante y conflicto.

El estudio realizado por Uribe (2003) llevó a cabo el diagnóstico de la cultura y el clima organizacional de una preparatoria en México. Su objetivo fue establecer el diagnóstico de la cultura organizacional y el clima organizacional, así como conocer los procesos que la integran.

El estudio se llevó a cabo mediante un método mixto utilizando encuestas, entrevistas y análisis grupal. En el método cuantitativo se utilizó un cuestionario para medir la percepción que los directivos tienen de la institución denominado Salud y cinco cuestionario que se aplicaron al personal académico para medir la cultura organizacional, liderazgo y motivación, satisfacción personal y desarrollo personal; así como el clima organizacional, aquí se utilizó un cuestionario que estuvo conformada por las dimensiones: ambiente físico, estructuras, ambiente social, personales, las propias del comportamiento organizacional, liderazgo, motivación, reciprocidad o compromiso y participación.

Mendoza (2004) estudió la correlación de la micropolítica y el clima organizacional que percibieron los profesores del nivel licenciatura de las escuelas normales en México. Esta investigación cuantitativa tuvo como objetivo identificar el grado de asociación que tienen entre sí la micropolítica y el clima organizacional en el nivel

licenciatura de dichas escuelas, las variables utilizadas fueron las determinadas por Rensis Likert en su teoría de clima organizacional.

La medición del clima organizacional se realizó con la escala de Rensis Likert (1986), adaptado en Chile, para investigaciones educativas. Según las variables que conforman la teoría del clima organizacional, las dimensiones que conformaron al instrumento de medición fueron: a) causales (estructura, la administración de reglas y decisiones), b) Intermediarias (la motivación, las actitudes, los objetivos del rendimiento, la comunicación; y la toma de decisiones) y c) finales (la productividad medible en ganancias y pérdidas).

El estudio de Peña (2005), tuvo como objetivo central diseñar un instrumento para diagnosticar el clima organizacional de las unidades académicas universitarias de la Universidad de Colima.

El estudio fue exploratorio-descriptivo, se utilizó un método cuantitativo para cumplir el objetivo de construir un instrumento de medición, para ello se consideraron las siguientes fases: diseño del cuestionario, aplicación piloto, tabulación de resultados y posibles vías de análisis de la información arrojada. La escala estuvo conformada por siete dimensiones: 1) jerarquía, 2) reglamento del trabajador, 3) ambiente físico y recursos materiales, 4) motivación laboral y compromiso con la organización, 5) comunicación, oportunidades de desarrollo profesional y 7) dinámica de trabajo.

Lamoyi (2007) realizó un estudio que tuvo como objetivo central diagnosticar el clima organizacional que persiste en las escuelas secundarias generales y técnicas del estado de Tabasco.

Se utilizó un método cuantitativo para conocer el clima organizacional, por ello se aplicó un cuestionario que estuvo conformado por las dimensiones: creencias compartidas, sentido de comunidad y liderazgo directivo, para conocer el grado de integración social en cada una de ellas y en su conjunto.

Hesse, Gómez y Bonales (2010) realizaron una investigación que tuvo por objetivo analizar cómo el salario, las promociones, los equipos de trabajo, el liderazgo, la motivación y la equidad de género impactan en el clima organizacional de una institución pública de educación en México.

El estudio se realizó a través de un método mixto en la parte cualitativa se realizaron entrevistas y en el método cuantitativo el autor diseñó un instrumento que estuvo conformado por las dimensiones: salario, promociones, equipos de trabajo, liderazgo, motivación y equidad de género, siendo la variable dependiente el clima organizacional.

García, Mercado, Sotelo, Vales, Esparza y Ochoa (2011) realizaron un estudio que tuvo como propósito diagnosticar la percepción del ambiente de trabajo, brindando oportunidades de mejora que permitan potencializar los aspectos positivos, introduciendo cambios planificados en las áreas de oportunidad encontradas.

En el método cuantitativo se utilizó un instrumento para medir el clima organizacional con las siguientes dimensiones: gestión del director (liderazgo), gestión del jefe inmediato (oportunidades de trabajo), comunicación, pertenencia, relaciones personales, motivación, actividad docente e investigativa, ambiente de trabajo.

La investigación realizada por Chávez (2011) sobre el clima y la cultura organizacional fue considerada en el capítulo I. Este estudio tuvo como objetivo analizar el clima de trabajo generado por la cultura organizacional y su influencia como determinante en el comportamiento del personal docente y administrativo de una Universidad de México.

El estudio fue exploratorio-descriptivo con un enfoque mixto, en la parte cualitativa se realizaron entrevistas y en la cuantitativa el autor diseñó un instrumento conformado por las dimensiones: comunicación interpersonal (cooperación), toma de decisiones, motivación, liderazgo, comunicación organizacional, trabajo en equipo y conflicto.

La investigación de García e Ibarra (2012) tuvo como objetivo identificar las características del clima organizacional de un departamento educativo de una Universidad en México, detectando fortalezas y las áreas de oportunidad.

Este estudio de investigación utilizó un enfoque mixto que permitió obtener datos cuantitativos y cualitativos. El instrumento diseñado estuvo conformado por las dimensiones: remuneración, relaciones personales, conflicto, compromiso organizacional, motivación, autonomía, formación profesional, liderazgo, planeación y comunicación; en la parte cualitativa se llevaron a cabo entrevistas.

Sandoval, Magaña y Surdez (2013) realizaron un estudio de investigación que tuvo como objetivo determinar la percepción del clima organizacional, en el personal docente investigador perteneciente a los cuerpos académicos de una universidad en México.

Es un estudio descriptivo y correlacional con un diseño no experimental transversal, en el cual se utilizó un método cuantitativo para medir el clima organizacional utilizando una adaptación del cuestionario de Chiang *et al.* (2007), que mide las dimensiones: autonomía en la toma de decisiones, interés por la investigación y el estudio, afiliación, libertad de cátedra y presión laboral.

Hasta aquí, se concluye con la revisión de la literatura con respecto a los diversos estudios de investigación sobre el clima organizacional (Ver anexo 1, para mayor información sobre la literatura).

Con la finalidad de poder conocer las dimensiones que fueron utilizadas en los estudios revisados se consideró pertinente llevar a cabo su agrupación. Para ello, la agrupación fue sustentada en el estudio de Ucrós y Gamboa (2009) quienes analizaron los enfoques propuestos por Schneider (1968) y Toro (2003), que a través de las agrupaciones por enfoques entendieron al clima como el conjunto de percepciones que los empleados se forman acerca del trabajo y la organización, relacionadas con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales tanto formales como informales.

En esta investigación concluyó que para el estudio del clima organizacional es necesario tener en cuenta los factores psicológicos individuales, grupales y organizacionales, pues el análisis de estos factores permite llevar a cabo un estudio integral de todos los factores que contribuyen a la medición del clima. Lo relevante en éstos es la diversidad de elementos considerados, asumiendo con esto que el clima organizacional es una percepción multidimensional de los miembros de una organización. La variabilidad de las percepciones de los individuos en las organizaciones podría producir climas distintos en las diferentes áreas, según las circunstancias que estén viviendo las mismas.

Basado en los mismos factores que utilizan estos autores, años más tarde, Ucros (2011) realiza una investigación en las universidades de la Costa Caribe Colombiana, con el fin de apropiarlos a la especificidad de las características universitarias objeto de su estudio.

Esta autora analizó, confrontó y comparó los diferentes enfoques, las dimensiones psicológicas, grupales y organizacionales sobre clima organizacional, referidos por los siguientes autores: Likert (1961, 1967), Litwin y Stinger (1967), Schneider (1968, 1983) Payne (1971), Jones *et al.* (1979), Silva (1992), Álvarez (1992), Brunet (1987), Goncalvez (2000), Toro (2005), Rodríguez (2005) y Méndez (2006). Además, consideró teorías que le permitieron incorporar lo específico de las organizaciones de educación superior.

La adaptación que hace Ucros (2011) de estos tres factores: psicológicos individuales, grupales y organizacionales, permitieron que pudiera llevar a cabo un análisis de diferenciación de las universidades estudiadas para poder identificar el tipo de clima que persistía en las mismas.

Los resultados a los que llegó esta autora y la extra-traspolación del uso de los factores psicológicos individuales, grupales y organizacionales del sector empresarial al educativo, justifica la agrupación de las dimensiones de los estudios revisados anteriormente. Esto permitirá tener mayor precisión en la evaluación de las variables y en la sensibilidad con respecto a la relación que puedan mostrar las dimensiones que se obtengan para la evaluación de este estudio. Estos enfoques estuvieron descritos por Ucros (2011, pp. 92 y 94) de la siguiente forma.

Factores psicológicos individuales:

De acuerdo con Ucros (2011) señala que Schneider (1968) plantea que el concepto de clima organizacional está determinado por los procesos psicológicos, este autor señala que existen tres procesos que el individuo tiene en la organización entre estos se destacan:

- a) La necesidad que un trabajador siente de establecer interacción social, para ello busca y selecciona a otros.
- b) necesidad de establecer sentimientos de afinidad hacia la organización, y
- c) construcción de un sentimiento positivo o negativo al sentir pertenencia a la organización.

Además, en este enfoque se observa que el aspecto psicológico abarca el sentir y la manera de reaccionar de los individuos frente a las características de cada organización y ante determinadas situaciones, según sus construcciones personales de significados.

Algunas de las dimensiones que corresponden a este enfoque son: autonomía individual, grado de satisfacción, motivación, sentido de pertenencia, compromiso y lealtad con los objetivos, responsabilidad en el desempeño docente y disposición al cambio; estos factores están directamente relacionados con el concepto de clima laboral, definido como un conjunto de propiedades del ambiente laboral percibidas directamente o indirectamente por los empleados, que se supone constituye una fuerza que influye en la conducta del empleado.

[illegible]

145

Factores grupales:

Ucros (2011) menciona que Toro (2003), define al clima como la percepción colectiva y compartida de las realidades internas del grupo donde los aspectos sociales de la tarea se convierten en una fuente de satisfacciones permanentes, se genera crecimiento personal, se aprende a ser tolerante, a cooperar, a respetar las diferencias. Esto genera un clima de paz, que en consecuencia reduce la agresividad interpersonal, deriva aprendizaje de los conflictos cuando llegan a ocurrir, los cuales benefician a las organizaciones y a sus miembros para alcanzar mejores resultados para la sociedad.

Las dimensiones que se pueden encontrarse en este factor son: espíritu de cooperación; confianza en el jefe; relaciones interpersonales, desarrollo de trabajo en equipo, liderazgo y valores colectivos.

Enfoque de Factores Organizacionales

Cada organización tiene sus propias características y propiedades a veces únicas y exclusivas, por lo que, en sentido estricto éstas son las que las hacen diferentes las unas de las otras. Estos rasgos que las identifican afectan el clima organizacional de las mismas, y repercuten en el comportamiento del trabajador, y por consiguiente en la productividad que puedan tener éstas.

En este factor se encuentran algunas dimensiones como: comunicación y difusión de políticas, modelo de toma de decisiones, estructura organizacional, nivel jerárquico y su influencia en el cargo, riesgos laborales e institucionales, infraestructura física, equipamiento tecnológico y dotación de insumo docente.

A continuación se presenta un cuadro bibliométrico donde se podrán observar las dimensiones que fueron utilizadas en estos estudios, agrupadas en los enfoques antes mencionados.

En el cuadro 2.5 se puede observar que de los 40 estudios de investigación que se encontraron 14 fueron realizados en Estados Unidos, 3 en Europa y 23 en Latinoamérica, de estos diez fueron realizados en México, no se encontraron antecedentes de estudios realizados en la ciudad de México, determinando la pertinencia de este estudio. Además, permitió saber que son muy poco los estudios que se han realizado con respecto al clima organizacional, en los ámbitos académicos, ya que en la pesquisa que se realizó se pudo observar que existen muchos más estudios de este concepto en los contextos empresariales que en los educativos.

2.3.2 Dimensiones encontradas en los estudios

Con respecto a las frecuencias de cada una de las dimensiones que fueron utilizadas por los diversos autores, se agruparon de acuerdo con los factores psicológicos individuales, grupales y organizacionales; las dimensiones más altas en cada uno de estos factores fueron motivación, liderazgo y comunicación respectivamente; el factor con el mayor número de dimensiones fue el organizacional, tal vez, esto debido a que el contexto directo del diagnóstica del clima es la organización.

En el análisis y clasificación por factores de las dimensiones mostradas en el cuadro bibliométrico se puede apreciar que, existen algunas coincidencias en varias dimensiones que fueron utilizadas con mayor frecuencia, lo que permite precisar que éstas son importantes de tomar en consideración para el diagnóstico del clima organizacional, con respecto a las inconsistencias las dimensiones menos estudiadas fueron: impulsividad, interés por la investigación y el estudio, empoderamiento, influencia e interacción, equidad y género, competencia, capacitación, por mencionar algunas.

Con la clasificación de los factores y su descripción fue posible llevar a cabo una agrupación que facilitó observar hacia qué factor se orienta más el número de las dimensiones que utilizaron los diversos autores que se describieron en un proceso longitudinal. Además, permitió conocer la frecuencia que tienen las dimensiones que fueron utilizadas por los diversos autores, que fueron tomados en consideración para este estudio, a fin de poder determinar cuáles serán las dimensiones apropiadas para el diagnóstico del clima organizacional.

El cuadro 2.6 muestra una comparación y agrupación de las dimensiones encontradas en los estudios antes mencionados, a fin de contar con un conocimiento más preciso acerca de las variables o dimensiones utilizadas por dichos autores.

Cuadro 2.6: Comparativo de varios estudios con respecto al método, nivel educativo y dimensiones

Autor	Método utilizado			Nivel educativo de la unidad de análisis					Dimensiones diferentes a este estudio	Autores que concuerdan con al menos una dimensión de este estudio									No. de dimensiones semejantes al estudio
	Cuantitativos	Cualitativos	Mixto	Básico	Medio	Media superior	Superior	Tecnológico		motivación	liderazgo	relaciones interpersonales	comunicación	toma de decisiones	estructura organizacional	recompensas, remuneraciones y reconocimientos	negociación y manejo del conflicto	Imagen e identidad	
Aguilera (2011)			X		X				X						X				1
Meneses (2011)	X			X	X				X										0
Angulo (2013)	X			X	X				X						X				1
Castillo (2003)	X			X					X	X		X							2
Ampudia <i>et al.</i> (1996)	X				X				X	X		X	X		X	X	X	X	7
Duque (2008)	X						X		X	X	X	X	X	X					5
Gómez y Trejos (2011)	X						X		X	X	X	X	X				X	X	6
Graciano <i>et al.</i> (2014)	X			X	X				X			X			X	X	X	X	5
Rivera (2000)	X						X		X	X			X	X					3
Molocho (2010)	X							X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	8
Bardasz (1999)	X						X		X	X	X		X	X					4
Caligiore y Díaz (2003)	X						X		X	X			X	X	X				4
Morillo (2006)	X						X			X	X		X	X					4
Mujica (2009)	X						X		X			X		X				X	3
Leomary (2012)	X			X							X								1
Silvestre (2013)			X				X		X		X		X		X	X	X	X	6
Vázquez y Guadarrama (2001)	X						X		X	X	X		X	X	X		X		6
Uribe			X			X			X	X	X	X			X				4
Mendoza (2004)	X						X		X	X			X	X	X				4
Peña (2005)	X						X		X	X			X						2
Lamoyi (2007)	X				X				X		X	X							2
Hesse <i>et al.</i> (2010)			X				X		X	X	X					X			3
García <i>et al.</i> (2011)	X						X		X	X	X	X	X					X	5
Chávez (2011)			X				X		X	X	X		X	X			X		5
García e Ibarra (2012)			X				X		X	X	X	X	X			X	X		6
Sandoval <i>et al.</i> (2013)	X						X		X					X					1

Las frecuencias en círculo reflejan los autores que tuvieron una mayor concordancia con las dimensiones utilizadas en este estudio.

De acuerdo con este cuadro comparativo se puede señalar que, la mayoría de los investigadores analizados utilizaron un método cuantitativo con instrumentos diseñados *ad hoc* para llevar a cabo el diagnóstico del clima organizacional (Ver anexo 1, para mayor información sobre la literatura). Los estudios de Molocho (2010), Ampudia *et al.* (1996), Gómez y Trejos (2011), Silvestre (2013), Vázquez y Guadarrama (2001) y García e Ibarra (2012) fueron los que presentaron mayores coincidencias con las dimensiones que fueron utilizadas en este estudio.

Los estudios fueron realizados con mayor frecuencia en ámbitos universitarios, considerando en sus muestras al personal académico. Cabe señalar que, aun cuando Meneses (2011) no concordó con ninguna de las dimensiones que serán consideradas en esta investigación su estudio cuenta con dos variables independientes que son el liderazgo y la motivación, mismas que fueron consideradas en este estudio desde otra perspectiva, ambas variables formaron parte de las dimensiones del instrumento de medición, en el caso del liderazgo, además, sirvió como puente entre la cultura organizacional, los elementos del modelo de Schein (1992) que fueron considerados y el clima organizacional.

De los 40 estudios de investigación revisados sobre clima organizacional en contextos educativos fueron 62 las dimensiones utilizadas; de éstas sólo se tomaron en cuenta aquellas que fueron utilizadas por lo menos por cinco o más autores. En este entendido, en los tres factores se encontró que de las 13 dimensiones que estuvieron comprendidas en los factores psicológicos individuales sólo cuatro fueron consideradas; en el factor grupal de las diez dimensiones reportadas únicamente cuatro dimensiones fueron tomadas en cuenta por más de cinco autores y de las 39 dimensiones que conformaron los factores organizacionales fueron once las tomadas en cuenta por cinco o más autores, tal como se muestra en siguiente cuadro.

Cuadro 2.7: Dimensiones del clima organizacional y sus frecuencias

FACTORES	DIMENSIÓN	FRECUENCIA
Psicológicos individuales	Motivación	19
	Autonomía	7
	Responsabilidad	6
	Actitud hacia el cambio	5
Grupales	Liderazgo	15
	Relaciones interpersonales	13
	Apoyo	7
	Trabajo en equipo	6
Organizacionales	Comunicación	17
	Toma de decisiones	13
	Estructura organizacional	15
	Recompensas, remuneraciones y reconocimientos	12
	Negociación y manejo del conflicto	11
	Imagen e identidad	8
	Control y organización	7

Cuadro 2.7: Dimensiones del clima organizacional y sus frecuencias

FACTORES	DIMENSIÓN	FRECUENCIA
Organizacionales	Flexibilidad e innovación	7
	Normas, reglas y procedimientos	6
	Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento (metas)	5
	Claridad organizacional	5

Las dimensiones sombreadas son las que presentaron mayor frecuencia y las que fueron consideradas en este estudio.

Como se puede observar en el cuadro 2.7 las dimensiones: 1) motivación, 2) liderazgo, 3) relaciones interpersonales, 4) comunicación, 5) toma de decisiones, 6) estructura organizacional, 7) recompensas, remuneraciones y reconocimientos, 8) negociación y manejo del conflicto y 9) imagen e identidad fueron las que obtuvieron el mayor puntaje y las que se utilizaron en el presente estudio. Cabe mencionar que se adicionó una dimensión más que fue la 10) transmisión de la cultura organizacional que permitió confirmar la información que se recabó en las entrevistas que permitieron evaluar la cultura organizacional. El uso de estas dimensiones obedece a los siguientes tres criterios:

- 1) La información que se recolectó en las entrevistas permitió conocer algunas dimensiones: liderazgo, identidad, reconocimientos, negociación y manejo del conflicto que deben ser consideradas en las dimensiones que conformarán el instrumento de medición del clima organizacional, pues su inclusión se sustenta en la identificación de los elementos que se complementan y se superponen entre la cultura organizacional y este constructo a medir.
- 2) La Teoría de Rensis Likert (1965) que se considera como base teórica de este estudio se encuentra conformada por tres variables, las variables intermediarias: la motivación, la comunicación y la toma de decisiones. En seguimiento a los estudios de investigación Likert (1986) diseñó y aplicó la escala *Likert Organizational Profile* (LOP) que está conformada por ocho dimensiones, entre las cuales considera al liderazgo, la motivación, la comunicación, las relaciones interpersonales (interacción superior/subordinado) y la toma de decisiones. Aun, cuando no se consideran tácitamente las dimensiones estructura organizacional, negociación y manejo del conflicto, se puede percibir que en la interrelación de las otras dimensiones están implícitas. Esto brindó un sustento para que estas dimensiones fueran consideradas en el diagnóstico del clima organizacional.
- 3) Existe un estudio de investigación del diagnóstico del clima organizacional realizado por Reyna (2012), se utilizaron 13 dimensiones, en las que se encuentran: la motivación, el liderazgo, las relaciones interpersonales, la comunicación, la toma de decisiones, la negociación, manejo del conflicto, imagen

e identidad, mismas que coinciden con siete de las nueve dimensiones que fueron utilizadas en este estudio. Aun cuando este instrumento no consideró la estructura organizacional como dimensión; la definición operacional de las dimensiones “conocimiento de los objetivos institucionales” y “confort” la consideran. En el caso de las dimensiones restantes: cooperación, participación de los empleados y trabajo en equipo no serán tomadas en cuenta de manera directa, pues tuvieron poca presencia en la revisión de la literatura; sin embargo, es conveniente precisar que éstas fueron consideradas en la evaluación que se hizo de la cultura organizacional, constructo que forma parte central, también, de esta investigación.

- 4) En la elaboración del cuadro bibliométrico se incluyeron 40 estudios de investigación en donde se llevó a cabo el diagnóstico del clima organizacional en instituciones académicas. En general los autores de estos estudios consideraron 63 dimensiones, nueve fueron las de mayor frecuencia y, las que formaron parte del instrumento de medición que fue diseñado para diagnosticar el clima organizacional de la unidad de análisis de este estudio.

El análisis realizado a la literatura permitió observar que existe una relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral, por lo que en el siguiente apartado se mencionarán algunos de los estudios que hacen referencia a ello.

2.3.3 Clima organizacional y desempeño laboral

La revisión de la literatura con respecto a los estudios que se han realizado sobre el clima organizacional permitió observar que siete autores concuerdan de manera directa o indirecta sobre la existencia de una relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral; la organización sostiene como parte esencial de su misión y visión el ofrecimiento de un buen producto o servicio a la sociedad, cuyo fin es logrado a través de un eficiente desempeño, tal como se puede observar en algunos de los hallazgos obtenidos en los siguientes estudios.

El estudio de Meneses (2011) se centró en estudiar, analizar y comparar la cultura y clima organizacional con las competencias de gestión de los líderes y la motivación en entidades académicas de educación artística básica y secundaria. Entre los resultados obtenidos en su estudio se observó que existe un elevado nivel de desempeño, ya que fue percibida una relación entre las variables cultura organizacional, clima organizacional, motivación de los colaboradores y las competencias de la gestión de los líderes que influyen en la calidad-innovación-creatividad.

Molochó (2010) realizó un estudio sobre la Influencia del clima organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa UGEL en Perú, entre las fortalezas que tiene esta entidad académica es que la mayoría de su personal académico percibió de manera positiva la forma en cómo es llevada a cabo la motivación para el desempeño del personal académico para el logro de los objetivos.

El estudio de Caligiore y Díaz (2003) realizado en la Facultad de Medicina de la Universidad de los Andes (ULA) de Venezuela para diagnosticar el clima organizacional y el desempeño docente de las escuelas de Enfermería, Nutrición y Medicina de esta institución; se encontró que los resultados reflejaron un clima organizacional desfavorable, que se caracteriza por un funcionamiento organizacional ineficiente, es decir un desempeño laboral deficiente.

El estudio de Mujica (2009) tuvo como objetivo analizar el clima organizacional en los departamentos del Decanato de Ciencias de la Salud de una institución venezolana, se pudo observar que esta entidad académica cuenta con un clima organizacional “medianamente favorable” hasta “desfavorable” en algunas de las entidades académicas que la conforman. Estos resultados permitieron a las autoridades del Decanato introducir cambios planificados, tanto en la estructura organizacional como en el desempeño laboral de los profesores para lograr una mejor eficiencia y efectividad en el trabajo.

Silvestre (2013) llevó a cabo una investigación con el objetivo de construir y validar una escala multifactorial de clima organizacional para un instituto con el fin de mejorar su clima; entre los resultados se pudo observar que la escala COINTEC mostró excelente confiabilidad. La validez externa de la escala se estableció haciendo una correlación con la evaluación del desempeño hecha por los supervisores, mientras que la validez concurrente se confirmó con estimaciones sobre satisfacción y retención laboral. Los resultados de ambos tipos de validez fueron bajas, lo que permitió que las autoridades de esta institución iniciaran acciones específicas para mejorar el clima organizacional y así favorecer los niveles de desempeño, satisfacción y retención laboral.

El estudio de Uribe (2003) realizado en una universidad de México tuvo por objetivo diagnosticar la cultura y el clima organizacional; entre los resultados obtenidos se observó que la mayoría del personal académico considera que son justas las evaluaciones de su desempeño, pero no todos se sintieron estimulados para realizar sus actividades laborales.

Chávez (2011) realizó un estudio que tuvo como objetivo analizar el clima de trabajo generado por la cultura organizacional y su influencia como determinante en el comportamiento de sus trabajadores en una universidad de México; algunos de sus resultados relacionados con el clima organizacional y el desempeño laboral

reflejaron que, existe un clima organizacional autoritario que se caracteriza por una elevada orientación a la tarea y una baja orientación a las relaciones, pues se da prioridad a la productividad a corto plazo; en consecuencia se percibió un bajo nivel de desempeño.

Los estudios antes mencionados suponen que la presencia de un buen clima organizacional refleja un favorable desempeño laboral, estableciendo con ello cierta relación entre estos factores. No obstante, también permiten observar que la percepción de éstos va en función a las características propias de la organización.

Por ello, para los fines de esta investigación se tomó en consideración que la evaluación del desempeño laboral estuvo determinada, además de la literatura del clima organizacional antes descrita, en función a: 1) los modelos de apoyo, colegial y de sistemas del comportamiento organizacional de Newstrom (2011); 2) de la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow (1943), se consideraron las necesidades de pertenencia, reconocimiento y autorrealización, desde un punto de vista grupal más que individual, ya que la interpretación de estas necesidades se hizo desde una perspectiva colectiva, centrándose en la necesidad de autorrealización sobre el logro común de los objetivos de la entidad académica estudiada, más que por los logros de los empleados. y de la Teoría de necesidades de McClelland (1961) se tomarán en cuenta las tres necesidades que la integran porque se centran en: la responsabilidad y compromiso en el desempeño para el logro de los objetivos, la participación y las relaciones interpersonales en los grupos de trabajo, así como la percepción que tienen del poder que presentan los directivos y, 3) características propias de la unidad de análisis.

En este sentido, las dimensiones que se tomaron en consideración para la evaluación del desempeño laboral fueron: autorrealización, entusiasmo, absorción por el trabajo, compañerismo, participación, orientación responsabilidad, apoyo institucional y estatus y reconocimiento. La selección de estas dimensiones estuvo determinada por la información obtenida en las entrevistas, la adaptación de algunos reactivos del cuestionario utilizado por Chávez (2011) en su investigación, cuyo trabajo se tomó como marco de referencia para este estudio, además de considerar las características propias de la unidad de análisis.

Por lo anterior, los reactivos estuvieron dirigidos a la relación que supone el desempeño laboral con la cultura organizacional y el clima organizacional. En el caso de las preguntas para medir el desempeño laboral relacionadas con el primer constructo se centraron en la información que se obtuvo en las entrevistas realizadas a los académicos participantes; mientras que las preguntas relacionadas con el segundo constructo estuvieron abocadas directamente a la adaptación que se hizo de algunos de los reactivos del cuestionario de Chávez (2011); todos los reactivos estuvieron centrados en las características de la unidad de análisis.

2.3.4 Instrumentos utilizados

Uno de los aspectos fundamentales en los estudios de investigación cuantitativos son los instrumentos de medición, ya que el investigador debe determinar con precisión como medirá las variables de su estudio. El siguiente cuadro muestra las características consideradas por los diversos autores revisados.

Cuadro 2.8: Características de los instrumentos utilizados en los estudios de varios autores

Autor	Instrumento			Tipo de escala			Dimensiones			Número de reactivos	Validez				Confiabilidad		Muestra		
	Réplica	Adaptación	Diseño ad hoc	Dicotómica	Likert	Clasificación numérica	Número total	diferentes al estudio	Similares al estudio		contenido, criterio o constructo	juicio de expertos	Medidas psicométricas	Sin información	Alfa de Cronbach	Sin información	Aplicación piloto	Sin piloto	Aplicación estudio
Aguilera (2011)	X			X			10	9	1	90				X	0.76			X	125
Meneses (2011)	X				X		4	4	0	49				X	0.92			X	197
Angulo (2013)	X			X			9	8	1	90				X	0.78			X	1,355
Castillo (2003)			X		X		7	5	2	13		X			0.87			X	12
Ampudia <i>et al.</i> (1996)		X			X		10	4	6	117			X			X	80		200
Duque (2008)			X		X		8	3	5	51		X				X	5		111
Gómez y Trejos (2011)			X		X		10	5	5	82				X	0.97			X	65
Graciano <i>et al.</i> (2014)		X			X		9	5	4	53				X	0.83			X	30
Rivera (2000)		X			X		7	4	3	93				X		X		X	67
Molocho (2010)			X		X		11	4	7	36		X				X		X	56
Bardasz (1999)	X				X		3	1	4	38		X			0.95			X	45
Caligiore y Díaz (2003)			X		X		6	2	4	32		X			0.89		12		86
Morillo (2006)		X			X		4	0	4	S/I				X		X		X	15
Mujica (2009)	X				X		4	2	2	64		X			0.97			X	106
Leomary (2012)			X		X		1	0	1	57	X				0.98		15		75
Silvestre (2013)			X			X	14	9	5	55			X		0.80			X	302
Vázquez y Guadarrama (2001)	X				X		10	4	6	S/I	X				0.92			X	269
Uribe (2003)			X	X	X		9	5	4	31				X		X		X	75
Mendoza (2004)		X			X		9	5	4	93	X				0.98			X	104
Peña (2005)			X		X		7	5	2	59		X	X			X		X	52
Lamoyi (2007)			X		X		3	1	2	65	X	X			0.70		49		564
Hesse <i>et al.</i> (2010)			X		X		6	3	3	51	X				0.95			X	181
García <i>et al.</i> (2011)			X		X		8	4	4	40				X		X		X	19
Chávez (2011)			X		X		7	2	5	44				X		X		X	45
García e Ibarra (2012)			X		X		10	4	6	50	X		X		0.96			X	27
Sandoval <i>et al.</i> (2013)		X			X		5	4	1	20				X	0.70		23		234

Las características de los instrumentos de medición permitieron conocer cómo ha sido evaluado el clima organizacional.

En este cuadro 2.8 Características de los instrumentos utilizados en los estudios que los describieron, se encontró que se utilizaron cinco réplicas de instrumentos existentes, seis adaptaciones y 27 instrumentos que fueron diseñados *ad hoc.*, esto tomando en consideración los 14 autores que fueron referenciados por Brunet (1987) y que, también, formaron parte del cuadro bibliométrico. De los 24 estudios que conforman este cuadro dos utilizaron respuestas dicotómicas y 21 escalas tipo Likert y 1 diferencial semántico.

Los instrumentos replicados fueron: el cuestionario diseñado por Hernández (1989) que se aplicó a una institución educativa de nivel medio y que estuvo conformado por 10 dimensiones. Otro instrumento fue el elaborado por Mujica de González y Pérez de Maldonado (2008) estuvo conformado por cuatro dimensiones y 64 reactivos. También, se replicó el CFK Ltd., este instrumento fue diseñado para medir el clima organizacional en instituciones educativas de nivel superior, cuenta con cinco dimensiones que engloban a 26 ítems. El último de los instrumentos replicados fue WES esta escala fue elaborada por Moos, Moos y Trickett (1989), tiene tres dimensiones con 90 reactivos. Además, Castillo, Lengua y Pérez (2011) diseñaron un instrumento para medir el clima organizacional de las instituciones de educación superior, que mide nueve dimensiones con 26 reactivos.

En cuanto a los instrumentos que fueron adaptados tenemos los siguientes: la Escala de Actitudes ante el Clima Organizacional Universidad de Antioquia (ESCLUDA), diseñado por Restrepo y Jaramillo. Otro instrumento que se presentó en estos estudios con dos adaptaciones fue el Test de Perfiles de Rensis Likert, mismo que ya contaba con una adaptación de Valenzuela (1987). El instrumento de Bracho y Castro (1988) y más tarde el que sólo diseño Bracho en (1989), también se contó con la adaptación del cuestionario que fue diseño Chiang *et al.* (2007).

Existen otras escalas que han sido utilizadas para llevar a cabo el diagnóstico del clima organizacional algunas de éstas han sido referenciadas por Patlán (2015), en el compendio de investigaciones citadas en la obra *Clima y ambiente organizacional. Trabajo, salud y factores psicosociales* de Uribe (2015), estas escalas son: el Organization Climate Description Questionnaire (OCDQ) de Halpin y Crofts (1963); el Organization Climate Questionnaire (OCDQ) de Litwin y Stringer (1968); el Executive Climate Questionnaire de Tagiuri y Litwin (1968); el Agency Climate Questionnaire (ACQ) de Schneider y Bartlett (1968,1970); Organization Climate Index de Stern (1970); el Business Organization Climate Index (BOCI) de Payne y Pheysey (1971); la Survey of Organizations de Taylor y Bowers (1972); el Organization Climate Questionnaire de Lawler, Hall y Oldham (1974); el Perceived Organization Climate de Dieterly, Schneider (1974); el Perceived Work Environment de Newman (1975,1977); el Psychological Climate Questionnaire de Jones y James (1979); la Escala de Clima

Organizacional de DeCotiis y Koys (1981), el Linkert's Profile of Organizational Characteristics (POC) (Afzlur, 1982) y la Escala de Clima Organizacional elaborada por De Witte y De Cock (1986).

La mayoría de estos instrumentos están dirigidos a la evaluación del clima organizacional de los sectores empresariales, menos son los encaminados al sistema educativo. Considerando lo anterior y los resultados de los estudios revisados, se puede mencionar que, en su mayoría, en los contextos educativos los instrumentos que han sido utilizados son diseñados *ad hoc*, pues son desarrollados considerando las características de la organización a estudiar.

Retomando la información que se refleja en el cuadro 2.8 se puede observar que el número de dimensiones oscila entre una a 14 dimensiones evaluadas. Los estudios consideraron al menos una dimensión o hasta siete similares a las que fueron tomadas en cuenta en este estudio. Mientas que las dimensiones que son diferentes al estudio fueron entre una a nueve dimensiones; salvo los estudios de Morillo (2006) y Leomary (2012) que concuerdan con el total de las dimensiones utilizadas para diagnóstico el clima organizacional.

El número de reactivos que conformaron los instrumentos de los estudios revisados fluctúa de 13 a 117 reactivos, el instrumento con menor número de ítems corresponde al cuestionario diseñado por Castillo (2003) y el instrumento con mayor número es la escala que utilizó Ampudia *et al.* (1996). Los estudios de Vázquez y Guadarrama (2001) con la réplica del instrumento de Hernández (1989) y Morillo (2006) con la adaptación del instrumento de Bracho y Castro (1988), no reflejaron el número de reactivos de estos instrumentos.

Otro aspecto relevante que muestra el cuadro 2.8 es la validez de los instrumentos utilizados por varios autores, en este sentido se encontró que cinco utilizaron una validez de constructo o interna, ocho utilizaron el juicio de expertos y cuatro utilizaron medidas psicométricas que se valieron de los siguientes procedimientos estadísticos: coeficiente de Pearson, coeficiente de correlación de dos colas, análisis de matriz de signos de correlaciones y la prueba "t" de Student. Los estudios de Peña (2005) y Lamoyi (2007) son los únicos que utilizaron más de una técnica para demostrar la validez del instrumento que diseñaron para su estudio.

En lo concerniente a la confiabilidad, en su mayoría, utilizaron el alfa de Cronbach para determinar el nivel de confiabilidad del instrumento; Ampudia *et al.* (1996) utilizaron el coeficiente de Pearson. No obstante, considerando la importancia que representa que un instrumento sea confiable, existieron siete estudios que no reflejaron información al respecto.

Entre los estudios que no presentaron la validez y la confiabilidad del instrumento estuvieron: Rivera (2000), Morillo (2006), García et al. (2011) y Chávez (2011). Estos estudios, permiten realzar la importancia que conlleva la exigencia del cumplimiento de los requisitos psicométricos mínimos esenciales, pues en el caso de los dos primeros autores por ser instrumentos adaptados requieren de la comprobación de estos aspectos, siendo más relevante la presencia de éstos en los estudios de García *et al.* (2011) y Chávez (2011) quienes diseñaron el instrumento para llevar a cabo el diagnóstico del clima organizacional.

Otro aspecto relevante a considerar es el pilotaje del instrumento, en estos estudios revisados se puede observar que sólo seis instrumentos llevaron a cabo la aplicación de un cuestionario piloto, en donde algunos autores se vieron en la necesidad de llevar a cabo eliminaciones o adaptaciones de los reactivos que conformaron la escala de evaluación para su estudio.

Tomando en consideración lo antes expuesto y, que la mayoría de los estudios revisados utilizaron instrumentos *ad hoc*, en donde tuvieron que definir conceptual y operativamente las dimensiones que conformaron el instrumento de medición, se puede señalar que, a pesar, de las consistencias y coincidencias de las dimensiones encontradas en estos instrumentos, aún no existen un estudio que pueda homologar y definir de manera concreta qué dimensiones son las apropiadas para llevar a cabo un diagnóstico del clima organizacional de manera general e integral, pues de acuerdo con Brunet (1987) las dimensiones que conforman al clima de una organización caracterizan su personalidad, que en esencia la distingue de otra.

Al respecto Reyna (2012) señala que diversos investigadores consideran un sinnúmero de elementos perceptivos de carácter físico, psicológico y social en el estudio del clima organizacional, lo que implica que no se pueda estandarizar un único instrumento que mida el clima organizacional para cualquier organización empresarial o educativa pública o privada. Esto supone, que los instrumentos de medición más apropiados para el diagnóstico del clima organizacional son los instrumentos *ad hoc*, pues están diseñados acorde a las características propias de la organización.

2.3.5 Importancia de los instrumentos *ad hoc*

El estudio del clima organizacional se relaciona con la percepción que el individuo hace del entorno, la información que se obtiene con esto toma significado hasta que se hace una evaluación sobre este constructo. Se parte de esta situación para señalar que el estudio de la psicometría es una metodología que se encarga del desarrollo y utilización de las técnicas de medición que permiten reconocer características identificables y

consistentes en el procesamiento de la información en relación a constructos relacionados con la percepción, como es el caso del clima organizacional.

La finalidad que tienen los instrumentos de medición es hacer inferencias y predicciones sobre otras conductas distintas o más generales que las observadas durante la aplicación del mismo. Por el grado de sistematización los instrumentos se clasifican como: estándares, semi-estándares, no estándares o contruidos *ad hoc*; grosso modo, los instrumentos estándares comprenden las pruebas psicológicas, sociológicas, educativas y fisiológicas; los semi-estándar están establecidos por las entrevistas semiestructuradas, los cuestionarios y las encuestas; mientras que en los no estándares o *ad hoc* están los de análisis documental de conducta verbal y material documental, además, los instrumentos de registro de conducta mediante sistema de categorías y los de formatos de campo.

En este caso sólo se considerarán los instrumentos diseñados *ad hoc* de sistemas de categorías y formatos de campo, ya que de acuerdo con Arguera, Magnusson y Jonsson (2007) el de sistemas de categorías trata de una construcción del observador que a través de una especie de moldes elaborados a partir de la realidad (sujetos, episodios, actividades o contextos evaluados) y de un marco teórico.

En los estudios de investigación analizados se encontró que los instrumentos de medición que fueron utilizados para el diagnóstico del clima organizacional presentan las siguientes características:

Cuadro 2.9: Caracterización y limitaciones de los instrumentos de los estudios revisados

Características de los instrumentos y limitaciones														
Autor	Réplica	Adaptación	Diseño <i>ad hoc</i>	Dimensiones	Número de reactivos	Dicotómica	Likert	Clasificación numérica	Validez reportada	Sin información	Alfa de Cronbach	Sin información	Observaciones del instrumento	Número de limitantes
Aguilera (2011)	X			10	90	X				X	0.76		Limitante en opciones de respuesta, extenso en número de reactivos con respecto a las dimensiones, se desconoce su validez y su confiabilidad es baja.	4
Mendoza (2004)		X		9	93		X			X	0.92		Limitante en options de respuesta, extenso en número de reactivos con respecto a las dimensiones, se desconoce su validez y su confiabilidad es buena.	3
Angulo (2013)	X			9	90	X				X	0.78		Limitante en opciones de respuesta, extenso en número de reactivos con respecto a las dimensiones, se desconoce su validez y su confiabilidad es baja.	4

Cuadro 2.9: Caracterización y limitaciones de los instrumentos de los estudios revisados

Autor	Características de los instrumentos y limitaciones											Observaciones del instrumento	Número de limitantes
	Replica	Adaptación	Diseño ad hoc	Dimensiones	Número de reactivos	Dicotómica	Likert	Clasificación numérica	Validez reportada	Sin información	Alfa de Cronbach	Sin información	
Castillo (2003)			X	7	13		X		X		0.87		1
Ampudia <i>et al.</i> (1996)		X		10	117		X		X			X	2
Duque (2008)			X	8	51			X	X			X	2
Gómez y Trejos (2011)			X	10	82		X			X	0.97		2
Graciano <i>et al.</i> (2014)		X		9	53		X			X	0.83		2
Rivera (2000)		X		7	93		X			X		X	2
Molochio (2010)			X	11	36		X		X			X	3
Bardasz (1999)	X			3	38		X		X		0.95		1
Caligiore y Díaz (2003)			X	6	32		X		X		0.89		1
Morillo (2006)		X		4	5/1		X			X		X	3
Mujica (2009)	X			4	64		X		X		0.97		1
Leomary (2012)			X	1	57		X		X		0.98		0
Silvestre (2013)			X	14	55			X	X		0.80		2

Cuadro 2.9: Caracterización y limitaciones de los instrumentos de los estudios revisados

	Características de los instrumentos y limitaciones													
Autor	Réplica	Adaptación	Diseño <i>ad hoc</i>	Dimensiones	Número de reactivos	Dicotómica	Likert	Clasificación numérica	Validez reportada	Sin información	Alfa de Cronbach	Sin información	Observaciones del instrumento	Número de limitantes
Vázquez y Guadarrama (2001)	X			10	S/I		X		X		0.92		Disponibilidad de opciones de respuesta, no cuenta con información del número de reactivos, cuenta con un tipo de validez y presenta un elevado nivel de confiabilidad.	1
Uribe (2003)			X	9	31	X	X			X		X	Disponibilidad de opciones de respuesta, limitado número de reactivos con respecto a las dimensiones, no presenta validez ni confiabilidad.	3
Mendoza (2004)		X		9	93		X		X		0.98		Disponibilidad de opciones de respuesta, elevado número de reactivos con respecto a las dimensiones, cuenta con un tipo de validez y presenta un elevado nivel de confiabilidad.	1
Peña (2005)			X	7	59		X		X			X	Disponibilidad de opciones de respuesta, adecuado número de reactivos con respecto a las dimensiones, cuenta con dos tipos de validez y no presenta información de la confiabilidad.	1
Lamoyi (2007)			X	3	65		X		X		0.70		Disponibilidad de opciones de respuesta, elevado número de reactivos con respecto a las dimensiones, cuenta con dos tipos de validez y presenta un bajo nivel de confiabilidad.	2
Hesse <i>et al.</i> (2010)			X	6	51		X		X		0.95		Disponibilidad de opciones de respuesta, aceptable número de reactivos con respecto a las dimensiones, cuenta con un tipos de validez y presenta un elevado nivel de confiabilidad.	0
García <i>et al.</i> (2011)			X	8	40		X			X		X	Disponibilidad de opciones de respuesta, limitado número de reactivos con respecto a las dimensiones, no presenta validez ni confiabilidad.	3
Chávez (2011)			X	7	44		X			X		X	Disponibilidad de opciones de respuesta, aceptable número de reactivos con respecto a las dimensiones, no presenta validez ni confiabilidad.	2
García e Ibarra (2012)			X	10	50		X		X		0.96		Disponibilidad de opciones de respuesta, limitado número de reactivos con respecto a las dimensiones, cuenta con dos tipos de validez y presenta un elevado nivel de confiabilidad.	1
Sandoval <i>et al.</i> (2013)		X		5	20		X			X	0.70		Disponibilidad de opciones de respuesta, limitado número de reactivos con respecto a las dimensiones, no cuenta con validez y su confiabilidad es baja.	3

Los estudios de Leomary (2012) y Hesse *et al.* (2010) son los únicos instrumentos de medición óptimos para medir el clima organizacional.

De acuerdo con el cuadro 2.9 se puede observar que de los cinco instrumentos replicados dos de ellos muestran cuatro limitantes y tres de ellos por lo menos mencionan una; en cuanto a las seis adaptaciones dos presentan tres limitantes, tres tienen dos limitantes y uno tiene una limitante; mientras que los instrumentos *ad hoc*, sin tomar en consideración que son la mayoría, tres presentan tres limitantes, cinco tienen dos limitantes, cuatro

una limitante y dos son apropiados para realizar el diagnóstico del clima organizacional, tal como se muestran a continuación:

Cuadro 2.10: Limitaciones de los instrumentos utilizados por varios autores

Tipo de cuestionario	Instrumentos	Número de limitantes				
		4	3	2	1	0
Réplica	5	2			3	
Adaptación	7		3	3	1	
Ad hoc	14		3	5	4	2

De los 14 instrumentos diseñados *ad hoc*, sólo la mitad cuentan con validez y confiabilidad, pero sólo dos no tienen limitantes.

Este cuadro muestra el número de limitantes que presentaron los instrumentos de los estudios analizados en el cuadro bibliométrico; como se puede observar los instrumentos que fueron replicados tienen el mayor número de limitantes con respecto a cómo fueron descritos en los estudios, aunado a que no presentan la validez y cuentan con una baja confiabilidad; en el caso de los que fueron adaptados se muestran pocas limitaciones, esto tal vez porque llevaron a cabo adaptaciones al instrumento con respecto a las características de la unidad de análisis estudiadas; mientras que los instrumentos diseñados *ad hoc* son los únicos que, además, de tener pocas limitantes, cuenta con dos instrumentos que, no presentaron limitante alguna, lo que hace suponer que fueron diseñados de manera apropiada para la evaluación del clima organizacional. Es por ello, que el instrumento que se utilizó para diagnosticar el clima organizacional fue diseñado acorde a las características de la unidad de análisis y a las dimensiones que se obtuvieron con la revisión de la literatura.

CONCLUSIÓN CAPÍTULAR DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Existen diversas definiciones del clima organizacional, para los fines de este estudio se utilizó la siguiente: el clima organizacional es un sistema dinámico formado por un conjunto de atributos organizacionales múltiples que lo distinguen en cada caso particular que, a partir de la percepción individual que hacen sus miembros de todos los aspectos físicos, psicológicos y sociales que envuelven a la organización, influyen en el comportamiento de las personas que lo conforman (Adaptación del concepto definido por Reyna, 2012, p. 9).

Tomando en consideración las características propias de la unidad de análisis, así como la forma más conveniente de estudiar el clima organizacional se determinó que la Teoría de Clima organizacional de Rensis Likert (1965) es el fundamento teórico adecuado para estudiar este fenómeno, pues entre sus ventajas está que la teoría cuenta con sistemas establecidos que determinan los tipos de clima organizacional que persisten

en las organizaciones. Además, considera las variables que determinan las características de las organizaciones y existen trabajos de investigación sustentados en esta teoría que pueden servir como marco de referencia. Esta teoría permitió determinar el tipo de clima que persiste en la unidad de análisis de acuerdo con los sistemas que la conforman.

De los siete modelos del clima organizacional revisados se tomó la decisión de no utilizar ninguno de ellos para el diagnóstico del clima organizacional, pues cinco fueron realizados en ámbitos empresariales, mientras que los otros dos se desarrollaron en contextos educativos. No obstante, estos últimos fueron realizados en los niveles educativos básicos y medio, además de no considerar variables esenciales para este estudio como: el liderazgo, comunicación, negociación y manejo del conflicto, entre otras; que los hicieron incompatibles con este estudio.

Después de llevar a cabo la revisión y comprobación de los diversos estudios que se han realizado sobre el clima organizacional, además de considerar las características propias de la unidad de análisis se determinó que las dimensiones que se utilizaron para el diagnóstico de este constructo fueron: 1) motivación; 2) liderazgo; 3) relaciones interpersonales; 4) comunicación; 5) toma de decisiones; 6) estructura organizacional; 7) recompensas, remuneraciones y reconocimientos; 8) negociación y manejo del conflicto y 9) imagen e identidad. Por lo que los reactivos que se derivaron de estas dimensiones, también, estuvieron sujetas a la definición conceptual de las mismas.

En los diversos estudios se conocieron los métodos e instrumentos para evaluar al clima organizacional, que en su mayoría fueron cuantitativos con técnicas donde se utilizaron instrumentos de medición diseñados *ad hoc*, pues el diseño de los mismos está sujeto a las características de la unidad de análisis y ofrece ventajas en su ajuste, por lo que este estudio se sujetó a un método cuantitativo con el diseño un instrumento de medición para diagnosticar el clima organizacional.

Es importante señalar que tanto la cultura organizacional como el clima organizacional tratan de estudiar y comprender las percepciones, los sentires y las conductas que coexisten en la persona y sus relaciones con otros individuos todo esto visto desde un contexto que es la organización. Por lo anterior, para comprender mejor este fenómeno es conveniente conocer la parte del comportamiento organizacional, pues a través de éste se puede analizar el impacto de los individuos, los grupos y las estructuras sobre el comportamiento que persiste en las organizaciones.

CAPÍTULO III

OMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

CAPÍTULO III. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Síntesis capitular:

En este capítulo se describen las principales definiciones del comportamiento organizacional; además se presentan, los componentes, los elementos y un sistema de comportamiento organizacional; para comprender su estudio se analizan las principales teorías y diversos modelos que permiten entender la relación de la cultura organizacional y el clima organizacional.

El estudio del comportamiento de las personas constituye una herramienta relevante dentro de la organización, porque encierra los aspectos que se deben tomar en cuenta para conocer de una manera general los factores que emergen de las relaciones que ocurren en su interior. Estos comportamientos se reflejan en cada uno de los contextos en los que el ser humano se desempeña de acuerdo con su rol; en el caso del trabajador su personalidad se refleja de una u otra manera en su desempeño y en la forma como se desenvuelve en los grupos y equipos de trabajo.

En específico, para la organización es relevante que a través del comportamiento organizacional se puedan encausar estas características individuales y grupales para lograr los objetivos y metas programadas en la organización. Por ello, el estudio del comportamiento realizado por diversas disciplinas como la psicología, la sociología y la antropología han mostrado perspectivas que han permitido definir a este campo desde el impacto que tienen los individuos, los grupos y la estructura dentro de la organización.

3.1 DEFINICIONES Y COMPONENTES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

La organización se caracteriza por ser multiforme, pues los elementos que la constituyen varían en función de las características estructurales, financieras, físicas, por el giro, por la responsabilidad social, entre otras que la definen. Las personas no sólo eligen a las organizaciones donde desean colaborar de acuerdo con sus características, valores o preferencias, sino que, también, las modifican para hacerlas más apropiadas y cómodas para su bienestar.

Un aspecto que es importante de considerar es que los seres humanos son complejos y cambiantes, por lo que sus actitudes, sentires, pensamientos y conductas varían en situaciones distintas, dificultando generalizar su

comportamiento. En este sentido, es importante tener claro que se entiende por comportamiento organizacional, sus unidades de análisis y los componentes que lo conforman.

3.1.1 Definiciones, unidades de análisis y componentes del comportamiento organizacional

El comportamiento organizacional ha tomado importancia en el estudio de las organizaciones, pues tiene como finalidad el estudio de tres determinantes del comportamiento en las organizaciones que son los individuos, los grupos y la estructura. Para conocer y comprender más acerca de este concepto se presentan algunas de sus definiciones:

Furnham (2001) considera que “es el estudio de la forma en que las personas se reclutan, seleccionan y socializan en las organizaciones; de la manera en que son recompensadas y motivadas; de la forma en que las organizaciones están estructuradas formal e informalmente en grupos, secciones y equipos, y cómo surgen y se comportan los líderes. También, analizan la manera en la cual las organizaciones influyen en los pensamientos, sentimientos y comportamiento de todos los empleados a través del comportamiento real, imaginado o implícito de los demás en su organización” (p. 3).

Mientras que, para Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske (2006) es un “campo de estudio que se sustenta en la teoría, métodos y principios de diversas disciplinas para aprender acerca de las percepciones, valores, capacidades de aprendizaje y acciones de los individuos mientras trabajan en grupos y dentro de la organización y para analizar el efecto del ambiente de la organización y sus recursos humanos, misiones, objetivos y estrategias” (p. 6).

De acuerdo con Ivancevich y Matteson (2006) el comportamiento organizacional es un “estudio del comportamiento, actitudes y desempeño humano en un entorno organizacional; implica basarse en teorías, métodos y principios extraídos de disciplinas como la psicología, sociología, ciencias políticas y antropología cultural para aprender sobre individuos, grupos, estructuras y procesos” (p.10).

Amorós (2007) define al comportamiento organizacional como “el campo de estudio que se encarga de investigar el impacto que los individuos, los grupos y la estructura organizativa, tienen sobre el comportamiento en las organizaciones, con el fin de aplicar esta información al mejoramiento de la eficacia de la organización” (p. 7).

Newstrom (2011) señala que “es el estudio sistemático y aplicación cuidadosa del conocimiento sobre la forma como la gente -individuos y grupos- actúan en las organizaciones. Se esfuerza por identificar formas en que la gente actúa con mayor eficacia” (p. 3).

Robbins y Judge (2013) describe al comportamiento organizacional como “un campo de estudio que investiga el efecto que tienen los individuos, los grupos y la estructura sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones” (p. 10).

Como se puede observar, si bien no existe una definición única que de manera homogénea defina lo que es el comportamiento organizacional, todas las definiciones antes descritas tienen en común tres factores: el estudio referente a los individuos, los grupos y la organización con la finalidad de beneficiar o mejorar la eficiencia de la organización. Estos factores son considerados de acuerdo con Ladino (2010) como las unidades de análisis del comportamiento organizacional, mismas que a continuación se mencionan:

La unidad de análisis individual: son aquellos aspectos que se derivan de las características de las personas que trabajan en la organización, como la personalidad, la historia personal, algunas características biográficas (edad, sexo, escolaridad, antigüedad en el puesto, etc.), actitudes, valores, habilidades, emociones, percepción y la forma de tomar decisiones, las competencias, toma de decisiones individual, aprendizaje y motivación. Conocer la relación que guardan el comportamiento individual y sus elementos con los patrones de conducta dentro de las organizaciones permite conocer el significado del comportamiento que los miembros tienen en su desempeño para el logro de los objetivos de la organización.

La unidad de análisis grupal: los grupos formales están integrados por un conjunto de personas que son conformados por el comportamiento de los individuos que están estipulados y dirigidos hacia las metas de la organización. Los miembros de una organización, además de trabajar en forma individual y relacionarse entre sí, también forman parte de grupos y equipos de trabajo, mismos que guardan ciertas relaciones y en donde su comportamiento es diferente al que tienen cuando trabajan individualmente, lo cual hace más complejo su entendimiento. Así, el comportamiento organizacional estudia cómo las formas de comunicación, liderazgo, poder y política, negociación y conflicto influyen en el comportamiento de los grupos.

La unidad de análisis organizacional: se refiere a la forma como los grupos se relacionan entre sí; la suma de los grupos constituye la organización y, a su vez, se relaciona y comunica con otras organizaciones formadas por grupos e individuos, haciendo así más complejo el estudio del comportamiento organizacional, es decir,

conocer la forma en cómo se deben conocer los diversos aspectos que influyen en el comportamiento laboral, porque ya forman parte de cada trabajador. Involucran al sistema entero y se refieren a la estructura de la organización, la cultura de la organización, el clima organizacional, los procesos de selección, los programas de capacitación y el desarrollo, además de los métodos de evaluación del desempeño, para comprender el comportamiento organizacional y su efecto en las variables de la organización.

Como se puede observar cada una de las unidades de análisis está integrada por diversas variables, tal como se muestra en el siguiente cuadro.

Cuadro 3.1: Variables consideradas por las unidades de análisis del comportamiento organizacional

Unidades de análisis del comportamiento organizacional		
Individual	Grupal	Organizacional
• Características biográficas (edad, género, nacionalidad y estado civil) • Personalidad • Aprendizaje individual • Actitudes • Valores • Habilidades • Percepción • Toma de decisiones • Emociones	• Comunicación • Liderazgo • Poder y política • Conflicto y negociación	• Cultura organizacional • Clima organizacional • Estructura organizacional • Políticas y prácticas de recursos humanos

La unidad de análisis individual contiene las variables demográficas de la muestra poblacional, la unidad grupal el liderazgo que es el enlace entre la cultura y el clima organizacional, variables que forman parte de la unidad de análisis organizacional.

En el cuadro 3.1 se pueden observar diversas variables que forman parte del clima organizacional como es el caso de la comunicación, el liderazgo, el conflicto y la negociación que pertenecen al análisis de grupos. Asimismo, en el caso de la cultura organizacional se pueden observar diversas variables como: las actitudes, los valores, las emociones, las estructuras, etc. que son propias del análisis individual y organizacional, por lo que es posible referir que la cultura organizacional y el clima organizacional influyen en el comportamiento organizacional.

Si bien, como se puede observar existen más variables en la unidad de análisis individual que en la unidad grupal u organizacional, puede entenderse esto porque en todas estas unidades se encuentra presente de manera directa o indirecta el individuo. No obstante, de las variables enmarcadas en esta unidad se consideraron principalmente las características biográficas que describieron cómo está conformada la muestra de la unidad de análisis. Otra variable a considerar fue la percepción ya que implica la conducta primordial que los académicos realizaron en el momento de su participación en los métodos de evaluación de la cultura organizacional y del clima organizacional. Asimismo, las variables actitudes y toma de decisiones fueron

consideradas como parte de las variables que conformaron a los dos constructos antes mencionados. Cabe precisar que, estas variables se describen más adelante en el capítulo de la metodología.

En consecuencia, las variables que no estuvieron implícitamente consideradas son: la personalidad, el aprendizaje individual, los valores, las habilidades y las emociones, pues no se profundizó en ellas porque esto desvía la atención del objeto de estudio, sin embargo, es necesario precisar que las variables, antes mencionadas, forman parte inseparable del ser humano, por lo que indirectamente estuvieron latentes en este estudio.

De las unidades de análisis grupal y organizacional se tomaron en cuenta todas sus variables, excepto la parte de la política, ya que esta variable no formó parte de los objetivos de este estudio, pues de acuerdo con las variables que fueron detectadas de manera objetiva y apegada a la revisión de la literatura en los capítulos de cultura organizacional y clima organizacional, ésta no fue significativa.

En consecuencia, las variables que se consideraron en estas unidades de análisis son: comunicación, liderazgo, poder, conflicto y negociación, cultura organizacional, clima organizacional, estructura. En el caso de la unidad de análisis de la organización las variables consideradas fueron: la cultura organizacional, el clima organizacional y la estructura. Las características y elementos que conforman el comportamiento organizacional permitieron conocer más este concepto.

3.1.2 Características del comportamiento organizacional

El comportamiento organizacional ayuda a conocer, entender y estudiar a las personas que laboran en una organización y cómo se desenvuelven en ella, es decir, cómo se relacionan con los demás y cómo es que ayudan al funcionamiento del sistema organizacional. Por lo tanto, según Ladino (2010) las características de este concepto tienen que ver con la naturaleza de su disciplina, con los aspectos relacionados con su investigación, sus teorías, su uso en la administración y su relación con otras disciplinas. A continuación se describirá en qué consisten.

Naturaleza interdisciplinaria: en su estudio se relacionan conocimientos que son de las ciencias de la conducta y de las ciencias sociales, ya que ambas disciplinas se enfocan en mejorar las relaciones entre la gente y las organizaciones para obtener beneficios para ambas partes.

Conocimientos de investigación, modelos y estructuras conceptuales: se toman en consideración procesos relacionados de desarrollo de la teoría, investigación y práctica administrativa. Las teorías dan explicaciones de cómo y por qué la gente piensa, siente y actúa de una u otra forma, mediante la identificación de variables y sus relaciones que pueden ser comprobadas por medio de la investigación. Esta metodología permite comprobar o desechar las hipótesis mediante la recopilación e interpretación de datos generados por diversos métodos de investigación.

Aceptación de la teoría y la investigación: son diversas las teorías que se han generado sobre el estudio del comportamiento organizacional, las cuales fundamentan diversas investigaciones que brindan nuevos conocimientos sobre el comportamiento de los trabajadores en las organizaciones en diferentes perspectivas y contextos.

Se enfoca en las contingencias: las áreas que conforman a las organizaciones son diversas por lo que la posibilidad de que se susciten problemas en ella es latente, es así que, el estudio del comportamiento organizacional se basa en distintas situaciones de las organizaciones y los aprendizajes que derivan de ellas para su estudio y abordaje.

Sirve para administrar a las personas en las organizaciones: posibilita el mejor entendimiento entre las personas y las organizaciones. Furnham (2001) menciona que el comportamiento organizacional estudia la influencia del grupo y otras influencias sociales en los comportamientos relacionados con el puesto de trabajo. En lo personal se dirige a los sentimientos, hacia la motivación, el compromiso y en la comunicación en el contexto organizacional.

Está íntimamente relacionado con diversas áreas de estudio: como teorías de las organizaciones, desarrollo organizacional y administración de recursos humanos. Según Furnham (2001) al parecer existe un consenso en pensar que el comportamiento organizacional es esencialmente multidisciplinario, aun cuando los enfoques de estudio y los temas que se consideran de este concepto son diferentes. No obstante, todas se centran en los elementos de la persona sea desde un punto de vista individual o grupal.

Las características antes mencionadas fueron consideradas, pues en ellas se interrelacionan los conocimientos teóricos que acceden el estudio del comportamiento organizacional haciendo uso de conocimientos multidisciplinarios con teorías y metodologías tomadas de la ciencia de la Administración, la Psicología, la Sociología y la Psicología social. Para tal efecto, es necesario conocer los elementos que constituyen al comportamiento organizacional, a fin de definir la forma de su estudio.

3.1.3 Elementos del comportamiento organizacional

Uno de los motivos frecuentes dentro del estudio del comportamiento organizacional es la productividad, ya que permite brindar a los trabajadores los elementos necesarios para mejorar las condiciones laborales y personales, con el objetivo de alcanzar los mejores niveles de desempeño en los empleados. Para llevar a cabo el estudio del comportamiento de una organización Newstrom (2011) la divide en cuatro elementos o fuerzas clave relacionadas para entender el estudio del comportamiento organizacional: personas, estructura, tecnología y medio ambiente⁴¹.

Las personas son parte esencial para el logro de las metas de la organización, en ellas incluyen sus propias metas; el individuo es un ser complejo. Los miembros de una organización cuentan con una vida personal, emocional, familiar, etc.; en este sentido, las organizaciones contratan de manera integral a las personas por lo que un problema en cuales quiera de las áreas de la vida de un individuo afecta el desempeño de las otras partes de su ser.

Newstrom (2011) señala que el comportamiento de las personas obedece a la motivación por satisfacer sus necesidades, se puede desconocer la necesidad que motiva su conducta, pero eso no quiere decir que no exista. En ese sentido, las personas se motivan no sólo por lo que piensan que deben o tiene que hacer, sino por lo que en verdad desean o necesitan hacer de manera material, emocional o espiritualmente. En virtud de que las personas son esenciales para la producción, deben ser tratadas de diferente manera a los elementos que en ella intervienen. Cada proceso que se desarrolla para el logro de los objetivos es realizado, programado, supervisado, controlado, dirigido, evaluado, etc. por el ser humano, entonces éstos quedan supeditados al binomio querer-necesitar enfocados a él.

Es menester que las decisiones humanas no pueden ni deben ignorar el valor de las personas, pues para lograr las metas de la organización se requiere de las personas de la misma forma que éstas requieren de las organizaciones para satisfacer sus necesidades y metas individuales. En este sentido, se vuelve una relación asociativa en donde trabajador-organización necesitan uno del otro para su crecimiento.

Una de las conductas importantes de considerar es la percepción qué permite que las personas tengan una opinión de la realidad de su entorno, aspecto que es relevante para el estudio del comportamiento

⁴¹ También ver <http://www.sites.upiicsa.ipn.mx>

organizacional. La percepción que tengan los miembros deja conocer el tipo de clima y cultura que persiste en la organización, en ambos constructos la percepción juega un papel trascendental.

La percepción para Robbins y Judge (2015) es “el proceso por el que los individuos organizan e interpretan las impresiones sensoriales con el fin de darle un sentido al entorno” (p.139). Mientras que la visión del ambiente objetivo según Neswstrom (2011) está filtrada por “la percepción, que es la forma peculiar en que cada persona ve, organiza e interpreta las cosas” (p. 9). Por lo que, la forma en cómo los individuos perciben su entorno es diferente según estas diversas causas: la construcción de una vida de experiencias, los valores acumulados, la personalidad, las necesidades y los factores demográficos los que influyen en la percepción de los individuos para que externen una opinión de su entorno.

La estructura es una parte esencial de la organización considerada como el esquema sobre el que se apoyan las funciones requeridas que interactúan tratando de encontrar el equilibrio. Además, es una herramienta de la administración que permite definir los niveles jerárquicos y los puestos. La estructura tiene tres componentes básicos: la complejidad (grado en que las actividades dentro de la organización se dividen o diferencian); la formalización (medida en que se aplican las reglas y procedimientos) y la centralización (área donde reside la autoridad de la toma de decisiones).

La tecnología en la actualidad ha tomado una gran relevancia dentro de la organización, pues ha simplificado de una manera sorprendente diversos procesos organizacionales. El término tecnología denota cómo una organización transforma sus recursos en producción, ya que se vale de una o varias tecnologías para convertir los recursos financieros, humanos y físicos en productos o servicios. Al hablar de simplificación esta puede reflejar una reducción en tiempo, actividades y costos para obtener de una manera más expedita el logro de los objetivos.

El medio ambiente es un elemento que afecta de manera benéfica o perjudicial las condiciones bajo las cuales se realizan las actividades para el logro de los objetivos. Hay dos tipos de ambientes que afectan el comportamiento organizacional, el interno y el externo.

El ambiente interno es el que se da dentro de la organización se refiere a la relación entre el ambiente y la estructura, la razón de este tipo de ambiente es muy sencilla, las organizaciones deben adaptarse a su ambiente si quieren sobrevivir, identificarse y seguir sus ambientes, percibir los cambios en ella y hacer los ajustes que vayan exigiendo las circunstancias. Es importante considerar que los ambientes cambiantes provocan

incertidumbre si la gerencia no está en condiciones de predecir qué dirección seguirá el ambiente, entonces se refleja inestabilidad en la organización.

Con respecto al ambiente externo es todo aquello que está fuera de la organización y está integrado por las instituciones o fuerzas que afectan a su desempeño, pero sobre las cuales no tiene mucho control. Entre esas fuerzas se encuentran los proveedores, clientes, organismos reguladores del gobierno, entre otros. Cabe señalar, que no siempre es evidente quién o qué cosas están comprendidas dentro del ambiente relevante para determinada organización.

Estos cuatro elementos, son parte esencial de lo que toda organización debe considerar, pues cada uno de ellos representa una parte fundamental para el logro de los objetivos. Además, estos elementos, también, han sido considerados en algunos estudios de investigación. En este sentido, estos elementos son tomados en cuenta en aquellas investigaciones en donde se consideran a las personas como sujetos participantes, a la estructura y la tecnología que forman parte de la organización a estudiar y al ambiente que representa o caracteriza la situación que persiste al interior o exterior de la organización.

Es preciso mencionar que, el elemento persona, además, de ser considerado como sujeto participante, está íntimamente relacionado con algunas de las variables que constituyen a la cultura organizacional como: las percepciones, las creencias, los valores, los mitos, las actitudes, entre otras, que forman parte del comportamiento humano.

Considerando que los elementos: personas, estructura, tecnología y medio ambiente forman parte esencial de una organización fueron tomados en cuenta de alguna forma. Las personas porque fueron los sujetos participantes en el estudio; la estructura, tecnología y medio ambiente en las variables que conforman a la cultura organizacional y al clima organizacional.

Es importante mencionar que, el conocimiento de los componentes del comportamiento organizacional permitió detectar cómo intervino la Teoría cognitiva a través del uso de la conducta perceptiva que tuvieron los empleados para llevar a cabo el diagnóstico del clima organizacional y la evaluación de la cultura organizacional para determinar cuáles son los elementos que se complementan o se superponen en ambos constructos.

Asimismo, se pudo establecer una relación con respecto a algunos elementos que señala Schein (1992), en los tres niveles de su modelo. En los artefactos están considerados: la estructura de la organización, la tecnología que favorece a los procesos organizacionales y el medio ambiente; en el nivel de valores se entendió el

comportamiento que muestran los empleados para el logro de los objetivos y, por último en los supuestos básicos se reitera nuevamente el uso de las percepciones que se mencionó con anterioridad, además, en este nivel se tomó en cuenta la parte de las creencias y costumbres que formaron parte de las variables a medir en las entrevistas semiestructuradas y posteriormente en el instrumento de medición.

Es importante mencionar que, el estudio del comportamiento organizacional desde este punto de vista debe ser entendido como un sistema, en el que se integran otros elementos. En consecuencia, la misión, visión y metas u objetivos se hacen esenciales, pues reflejan la esencia inicial de la organización.

3.1.4 Un sistema de comportamiento organizacional

Las organizaciones concebidas como sistemas sociales alcanzan sus metas gracias a los miembros que en ellas se desarrollan, crean, comunican y operan. Conocer y entender el sistema del comportamiento organizacional permite identificar las diversas variables humanas y organizacionales que influyen para el logro de los objetivos de la organización. En este sentido, es conveniente señalar que cada organización está conformada por diversos sistemas que las hacen diferentes unas de otras.

En particular, el sistema del comportamiento organizacional de acuerdo con Newstrom (2011) debe ser creado de manera consciente, examinarse y actualizarse con frecuencia para que puedan ser exitosos y satisfagan las nuevas condiciones que surjan. Los propósitos primarios del sistema del comportamiento organizacional, que señala este autor, son identificar y luego ayudar a manipular las grandes variables humanas y organizacionales que puedan afectar los resultados que desean alcanzar las organizaciones.

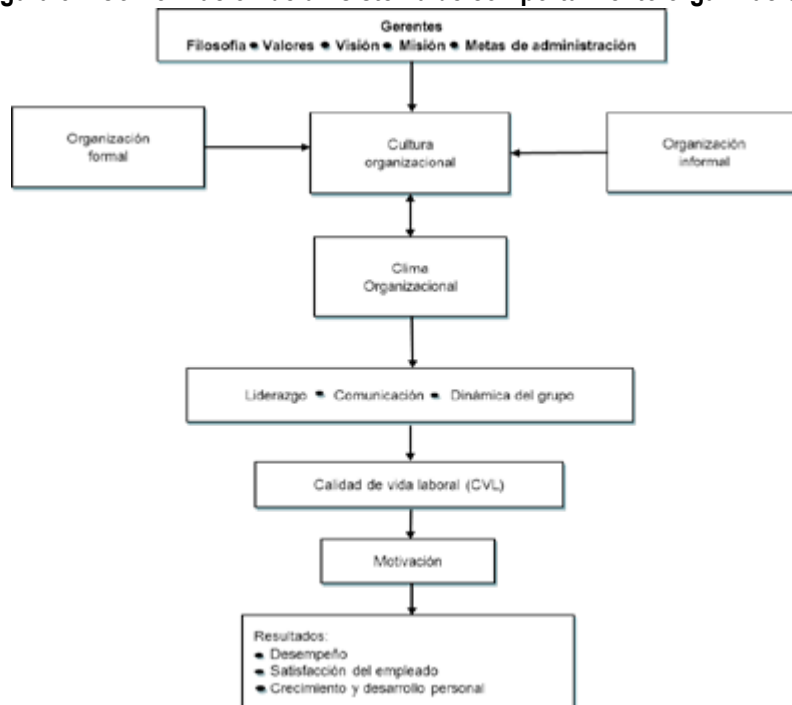
El sistema del comportamiento organizacional está basado en las creencias e intenciones fundamentales de quienes se unen para crear y de quienes manejan la filosofía o modelo de cómo se conduce la organización. La filosofía del comportamiento organizacional propia de un administrador nace de dos fuentes: las premisas de hechos y las premisas de valor.

La premisa de hechos, representa la visión descriptiva de la forma como se conduce el mundo, refiere a las experiencias personales (cosas importantes que el individuo ha aprendido); mientras la segunda, premisas de valor, representan la visión de ciertas metas y actividades deseadas determinadas por las creencias variables que la persona sostiene y que, por lo tanto, están bajo su control, pues pueden elegir las, modificarlas, descartarlas o reemplazarlas (aunque con frecuencia están muy arraigadas).

En este sentido, el estudio de Sánchez y de la Garza (2013) estuvo centrado en identificar a través de un método mixto la congruencia entre la cultura organizacional predominante y la planeación estratégica de las instituciones de educación superior (IES), la República Mexicana en Guanajuato. Entre los resultados obtenidos se encontró que las en IES “como entidades sociales” sus miembros se comportan de acuerdo a su cultura organizacional desarrollada y aceptada a través del tiempo, al estar alineada con los objetivos y metas organizacionales, estas entidades académicas tendrán mayor facilidad para adaptarse a un mundo cambiante y competitivo, además de tener indicadores positivos de eficiencia.

En consecuencia, se puede mencionar que los tres elementos visión, misión y metas u objetivos presentan una relación estrecha con el sistema del comportamiento organizacional de la unidad de análisis de este estudio, que se encuentran en su página web, que muestra cómo se encuentra constituida; en específico las metas u objetivos reflejan a su vez una relación con las características que tienen las organizaciones tipo “A” o burocráticas, que señala la Teoría “Z” de Ouchi (1981) además, forman parte de los elementos que integran el estudio de la cultura organizacional descritos en el capítulo I de este constructo. La siguiente figura muestra cómo está conformado un sistema del comportamiento organizacional, para un mayor entendimiento (Ver figura 3.1).

Figura 3.1 Conformación de un sistema de comportamiento organizacional



Fuente: Adaptación de Newstrom, (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*, p.28

Como se puede observar, en la figura anterior, los principales responsables de la filosofía son los directivos, por lo que, en ellos recae el compromiso de la conducción de la organización; estos elementos junto con los grupos que se conforman en la organización formal como informal⁴² así como el clima organizacional impactan en la cultura organizacional. En el caso del clima organizacional se supone una relación bidireccional pues se cree que ambos constructos influyen en: el liderazgo, en la comunicación y en la dinámica de grupo, variables en donde puede existir la participación de los directivos, que a su vez determinan la calidad de vida laboral de los empleados interviniendo en la motivación que es producto de sus actitudes subyacentes y de diversos factores situacionales. Los directivos deben aprender a manejar la motivación de manera contingente para obtener un resultado de un sistema de comportamiento organizacional eficaz, combinación de la motivación con las destrezas y habilidades de los empleados hace más factible el logro de las metas del desempeño, así como la satisfacción individual.

En este sentido, un estudio que refleja la relación entre estas variables es el estudio doctoral realizado por Alvarado (2007), en el Instituto Tecnológico de los Mochis en donde analizó el clima y la comunicación organizacional en ese sector educativo. Consideró el estudio de diversas dimensiones que tienen que ver con el clima organizacional como: el liderazgo, la motivación y la cultura organizacional. En el enfoque cultural encontró que los valores y los recursos culturales influyen en el actuar de la vida organizacional; pues es ahí donde el personal pasa gran parte de su tiempo y hace suya la sensibilidad de significados como las creencias y los símbolos y todo el contenido cultural apropiado de los mensajes y la manifestación de sus actos, haciendo visible su clima organizacional.

En lo que respecta a la estructura organizacional, esta misma autora, señala que la gestión por procesos y el liderazgo permitieron facilitar el desarrollo y la operación de las actividades, tanto de la parte académica como la administrativa, en el cual el papel del líder es encauzar los esfuerzos de las personas hacia el cumplimiento de la misión y el logro de la visión de este instituto. Además, manifiesta que la motivación es brindada a sus actores a través de los procesos de comunicación en donde se da a conocer los premios, estímulos y recompensas a los trabajadores que tienen varios años de servicios. En consecuencia, la comunicación alienta la motivación manifestando el logro de las metas y los objetivos que los actores deben cumplir.

⁴² En una organización existen grupos formales e informales, dentro de los grupos formales se regulan por los reglamentos que los miembros deben acatar, pretendiendo dar respuesta a necesidades surgidas del medio, generando la existencia de los grupos informales. Los factores que intervienen en la formación de estos grupos informales dentro de los formales se deben a la edad, sexo, situación laboral, etc. Los grupos informales pueden llegar a alcanzar el poder dentro de la organización formal o bien constituirse en un poder fáctico que haga frente o resistencia a las órdenes del director del grupo formal. También, los grupos informales que funcionan dentro del grupo formal crean reglas de comportamiento comunes, en donde ejercen presión para que los demás miembros que conforman al grupo acepten las conductas a ejercer, castigando al que no proceda de conformidad a lo acordado con burlas o marginación. Cantón (2003). Estructura de las organizaciones educativas y sus múltiples implicaciones, p.8.

En la revisión de la literatura sobre los estudios que comprueban de manera empírica la presencia de algunos elementos de la cultura organizacional o del clima organizacional que influyeron de manera directa en el comportamiento de los individuos de las organizaciones; hace relevante tomar en consideración el sustento teórico que permitió llevar a cabo un análisis e interpretación de los hechos que fueron observados durante la percepción que realizaron los participantes en la evaluación de los dos constructos.

3.2 PRINCIPALES TEORÍAS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

El estudio del comportamiento organizacional se fundamenta con las teorías que permiten conocer e interpretar los aspectos que buscan establecer en qué forma afectan los individuos, los grupos y el ambiente al comportamiento de las personas dentro de las organizaciones. “Los teóricos del comportamiento organizacional hacen hincapié en la importancia de las fuerzas socializadoras de una organización sobre un individuo y prefieren centrarse en la forma en que la cultura organizacional, el clima, las normas o las estructuras moldean el comportamiento de las personas” (Furnham, 2001. p. 12).

Con la finalidad de conocer cómo las teorías han favorecido al entendimiento del comportamiento organizacional es preciso mencionar a algunos autores como: Furnham (2001), Romero (2008) y Charco, Torres y Lóor (2014) quienes consideran a la Teoría Clásica de la Administración de Fayol; la Teoría de la Administración Científica de Taylor, la Teoría de la burocracia ideal de Weber, la Teoría de las Relaciones Humanas de Mayo; así como la Teoría de los Sistemas formulada por Von Bertalanffy para el estudio del comportamiento organizacional⁴³.

De manera análoga, también existen otras teorías relacionadas con el estudio del comportamiento organizacional como las teorías de aprendizaje y las motivacionales. En las del aprendizaje están la *Teoría del condicionamiento clásico*, la *Teoría del condicionamiento operante* y la *Teoría del aprendizaje social*. Mientras que, de acuerdo con Torres (2014) las teorías motivacionales se dividen en dos: las de contenido y las de procesos; las de contenido están orientadas a factores que se encuentran en el interior de la persona que energizan, dirigen, sostienen y definen el comportamiento, es decir, estudian aspectos como: las necesidades, las aspiraciones y el nivel de satisfacción, que se caracterizan por motivar a las personas. Las teorías de

⁴³ Para conocer más sobre las teorías motivacionales de contenido ver Griffin, R.W. (2011) Administración; Franklin, E.B. y Krieger, M. (2011). Comportamiento organizacional. Enfoque para América Latina y la obra de Hellriegel, D. y Slocum, John W. (2009). Comportamiento organizacional.

procesos describen y analizan cómo el comportamiento se energiza, dirige, sostiene y define por factores principalmente externos a la persona, en otras palabras, son las que estudian el proceso de pensamiento por el cual la persona se motiva⁴⁴.

En este sentido, las teorías de contenido incluyen la *Teoría de la Jerarquía de las necesidades* de Maslow (1943), la *Teoría bifactorial* de Herzberg (1959), la *Teoría de la existencia, relación y progreso* de Alderfer (1972) y la *Teoría de las tres necesidades* de McClelland (1961). Mientras que, las teorías de procesos consideran a la *Teoría de la expectación* de Vroom (1964), la *Teoría de la equidad* de Adams (1963), la *Teoría de la modificación de la conducta* de Skinner (1904-1990) y la *Teoría del establecimiento de metas* de Locke (1968). Por otra parte, existen las teorías del ambiente organizacional o de estilos de administración que concentran la *Teoría del clima organizacional* de Likert (1965), la *Teoría X y Y* de McGregor (1960) y la *Teoría Z* de Ouchi (1981)⁴⁵.

Es preciso señalar que las teorías antes mencionadas tienen una relación estrecha con el estudio del comportamiento organizacional, así como con las variables clima organizacional y cultura organizacional. Sin embargo, acorde con los fines de este estudio de investigación se tomaron en cuenta sólo aquellas que de manera directa tienen una relación con los objetivos del mismo. Se consideraron dos teorías motivacionales de contenido y dos teorías de ambiente organizacional o de estilos de administración. En las teorías motivacionales de contenido estuvieron algunos aspectos de la *Teoría de la Jerarquía de las necesidades* de Maslow (1943) y la *Teoría de las tres necesidades* de McClelland (1961).

De las teorías de ambiente organizacional o de estilos de administración se tomó en cuenta la *Teoría Z* de Ouchi (1981), en particular, como ya se señaló en el capítulo I, lo referente a la organización tipo “A” o burocrática. Además, como eje central del estudio del clima la *Teoría del clima organizacional* de Likert que fue descrita en el capítulo II. No obstante, se mencionaron algunos aspectos referentes al estudio del comportamiento organizacional de estas dos teorías.

Es preciso señalar que, las teorías motivacionales y de estilos de administración han sido analizadas por diversos autores⁴⁶. En particular, para su descripción se tomó la referencia de Torres (2014), pues su obra

⁴⁴ Ver Torres (2014). *Teoría general de la administración*, pp. 161-169.

⁴⁵ Ídem para profundizar en estas teorías

⁴⁶ Se llevó a cabo una pesquisa minuciosa sobre los libros que estudian las Teorías de la Administración, entre los que están los siguientes autores: Jiménez, N. (1975). *Teoría General de la administración. La ciencia administrativa a la luz del análisis sistémico*, el motivo por el cual no fue considerado es porque el autor utilizó un enfoque sistémico sobre la práctica de la administración. En el caso de: Murillo, Zapata, Martínez, Ávila, Salas y López (2007). *Teorías Clásicas de la organización y el Management*, no se consideró porque las teorías que se pretenden desarrollar en este apartado están sustentadas en referencias secundarias como: Robbins (1999), Davis y Newstrom (1999), Ivancevich y Donnelly (1979), entre otros autores; además, su

Teoría General de la Administración describe las teorías desde una perspectiva general y objetiva, además, brinda un punto de vista dirigido directamente hacia las teorías administrativas. Ahora bien, retomando el sentido de las teorías que fueron utilizadas para el entendimiento del comportamiento organizacional se comenzó con las dos teorías motivacionales de contenido.

3.2.1 Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow

Maslow (1943) publicó su teoría de la jerarquía de las necesidades que señala que la motivación se refleja como una serie de necesidades humanas que hacen que el individuo actúe como un ser insatisfecho, ya que, al cubrir una necesidad en seguida aparece otra que satisfacer. De acuerdo con esta teoría las necesidades de una persona están constituidas por cinco necesidades que se encuentran en orden jerárquico, desde la más fisiológica a la más espiritual.

- **Fisiológicas:** tienen que ver con las condiciones mínimas de subsistencia del hombre: alimento, sueño, vestimenta, etc. Estas se pueden satisfacer en el trabajo con intervalos de descanso, confort físico, así como con horarios razonables de trabajo.
- **Seguridad:** se relaciona con la tendencia a la conservación frente a eventos amenazadores, considera la conservación de su propiedad, de su empleo, de sus bienes, etc. En el empleo se cubre con condiciones seguras de trabajo, remuneraciones y beneficios, así como con estabilidad en el empleo.
- **Sociales o de pertenencia:** el individuo por naturaleza tiene la necesidad de relacionarse, de agruparse informalmente, en familia, con amigos, con pareja mostrando sentimientos de amistad, afiliación, interacción y amor. En las organizaciones se puede satisfacer con amistad de colegas, interacción con compañeros de trabajo, clientes o proveedores y con un jefe amigable.

enfoque se centra en el conocimiento y aplicación de las teorías de la organización y la gestión en las empresas productoras de bienes y servicios en Colombia. El de Hernández (2011). *Introducción a la administración. Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia*, no fue considerado porque presenta una descripción somera sobre la teoría, dando mayor énfasis a la trayectoria de los autores de éstas. Dávila (2001). *Teorías organizacionales y administración: enfoque crítico*, no se tomó en cuenta porque no considera la descripción de las teorías motivacionales ni las teorías del ambiente organizacional, las que describe lo hace desde el enfoque crítico tal como lo señala el título de su obra. Cabe señalar que, también, se revisó bibliografía de Administración general y de los fundamentos de Administración de los siguientes autores: Robbins y Coulter (2005), Hernández (2006), Robbins y De Cenzo (2009), Ospina (2010), Griffin (2011). Sin embargo, aun cuando las teorías motivacionales están consideradas en ellos, el enfoque de estos autores sobre el estudio de la administración está centrado en los procesos administrativos, más que en la descripción precisa de las teorías que en este apartado se describen. Por lo anterior, se determinó que el libro de Torres (2014) es el más idóneo para la descripción de las teorías motivacionales y las de ambiente organizacional o de estilos de administración.

- **Estima o de reconocimiento:** a este nivel de la pirámide el individuo necesita algo más que ser un miembro de un grupo, se hace necesario recibir reconocimiento de los demás en términos de respeto, estatus, prestigio, poder, etc. En la organización se cubre con responsabilidad por los resultados, el orgullo de lo logrado, el reconocimiento adquirido y las promociones de los niveles alcanzados.
- **Autorrealización:** este nivel es el último y consiste en alcanzar al máximo el potencial de cada uno, se trata de una sensación auto-superadora permanente utilizando las capacidades, habilidades y potencial; se experimenta la autonomía, la independencia y el autocontrol. Se puede lograr con trabajo creativo, diversidad y autonomía, así como teniendo la participación en la toma de decisiones.

Es importante mencionar que la Teoría de Maslow responde a la interrogante de cómo el ser humano funciona y se motiva, es decir, porque se esfuerza y trabaja. De esta teoría sólo se consideraron las necesidades de pertenencia, reconocimiento y autorrealización, desde un punto de vista grupal más que individual, pues la interpretación estuvo centrada en estas necesidades desde una perspectiva colectiva, donde, en particular, la necesidad de autorrealización está encaminada hacia el logro común de los objetivos alcanzados por el personal académico de la unidad de análisis, más que por los logros individuales que tengan los empleados.

Un estudio que puede dar cuenta de la relación que guarda esta teoría con el estudio del comportamiento del individuo en la organización es el estudio de Tijerina (2011), que tuvo como objetivo identificar cuáles son los principales motivadores del personal académico de posgrado de la Facultad de Ciencias Políticas y Administración Pública de la Universidad Autónoma de Nuevo León. La población de esta entidad pública a nivel posgrado consta de treinta académicos por lo que se utilizó como muestreo un censo.

Se llevó a cabo un método cuantitativo que constó de dos instrumentos uno que estuvo enfocado a medir el desempeño que fue diseñado con anterioridad por la Universidad Anáhuac de Mérida Yucatán y el otro que fue diseñado para identificar los principales motivadores del docente, cabe señalar que no existen indicios de la validez y confiabilidad de ambos instrumentos.

La base fundamental de las seis dimensiones (afiliación, logro, expectativas, proceso, entorno y contenido) que conformaron el instrumento que se diseñó para medir la motivación de los académicos estuvo fundamentada teóricamente por diez teorías motivacionales: la Teoría de las necesidades de Maslow (fisiológicas, seguridad, social, estima y autorrealización); algunos aspectos de la Teoría X y Y de McGregor; la Teoría de los dos factores de Herzberg (factores higiénicos y motivadores); la Teoría ERC (existencia, relaciones y crecimiento) de Alderfer; la Teoría de McClelland (afiliación y logro), la fijación de metas de Locke (metas), la Teoría del flujo

(proceso) de Mihály Csíkszentmihályi (1975), la Teoría de la equidad (lo que se espera) de Adams (1965), la Teoría de las expectativas (expectativas) de Vroom (1964). Cabe señalar que, cada una de las teorías tuvieron importancia equitativa en la determinación de las dimensiones, proceso que en cierta medida, también se consideró en este estudio. Además, se tomó en consideración la relación que tiene la motivación con el desempeño laboral, aspecto que, también, fue parte sustantiva en este estudio.

Otro estudio que consideró estas teorías fue el realizado por Ucrós, Sanchez y Cardeño (2015) que tuvo como objetivo analizar los niveles de satisfacción en las funciones sustantivas de: docencia, Investigación y extensión en docentes de la Universidad de la Guajira-Colombia, que estuvo sustentado en las teorías de: Maslow (1943), McClelland (1961), Herzberg (1959) y Adelfer (1972) entre otros.

El estudio de Ucrós, Sanchez y Cardeño (2015) se realizó sobre un método cuantitativo cuyos resultados evidenciaron que los niveles de satisfacción en las actividades de docencia, generan factores de insatisfacción tales como: ayudas educativas, espacios para el desempeño docente, adecuación del espacio físico, carga académica, horario de trabajo, dotación de espacio físico, reconocimiento y capacitación.

Además, se evidenció que en las actividades de investigación hay factores que causan insatisfacción, tales como: tramitología interna, reconocimiento, disponibilidad y dotación de espacio físico, capacitación, descarga académica. De la misma manera, en las actividades de extensión existen factores que generan insatisfacción tales como: tramitología interna, acceso a eventos nacionales e internacionales, trabajo con la comunidad y reconocimiento. Concluye en general que existen varios factores que afectan los niveles de satisfacción en las actividades de docencia, investigación y extensión los cuales causan insatisfacción en los académicos de esa universidad.

Los factores motivadores se ven afectados por la ausencia de satisfacción que podrían conducirlos a un desempeño menor sólo si no hay insatisfactores presentes. El estudio al final se centra más en la teoría de Herzberg quien postula que los empleadores deben motivar a los empleados de la misma manera, asegurando la presencia de factores motivacionales e higiénicos, porque la ausencia de insatisfacción no motiva a los docentes a alcanzar mayor grado de satisfacción, es decir, no genera sensación de emoción por el trabajo y el alcance de los indicadores en la organización. Entre las teorías que consideraron estos estudios está la teoría de las necesidades de McClelland (1961) que, también, será considerada para este estudio.

3.2.2 Teoría de necesidades de McClelland

La teoría de necesidades formulada por McClelland (1961) describe en su libro *The Achieving Society* que la dinámica del comportamiento de los seres humanos parte de tres necesidades que ayudan a explicar la motivación: el logro, el poder y la afiliación.

- **Necesidad de logro:** está determinada por el impulso de sobresalir, de luchar por tener éxito. Las personas que tienen esta necesidad prefieren metas moderadas que sean accesibles de alcanzar y evitan metas de desempeño fácil o difícil. Esta clasificación agrupa a aquellas personas que anteponen en su accionar el éxito en sí mismo a los premios, buscan situaciones en las cuales puedan asumir responsabilidades y les disgusta el logro de méritos por azar. Las personas prefieren una retroalimentación inmediata y confiable acerca de su desempeño.
- **Necesidad de afiliación:** presentan un deseo de establecer relaciones interpersonales, las personas que poseen este tipo de necesidad prefieren ser consideradas por el grupo, se inclinan más por la amistad y el buen trato. No piensan de manera constante en los ascensos rápidos ni en obtener grandes ingresos, disfrutan más el reconocimiento del trabajo independientemente de los estímulos que perciban. Quienes poseen este tipo de necesidad prefieren situaciones de cooperación a las de competencia, destacándose las primeras por un alto grado de colaboración.
- **Necesidad de poder:** se caracteriza por la necesidad que tienen algunas personas de que otros realicen una conducta que sin su indicación no habrían observado. Aquí las personas gustan del mando, independientemente del puesto que ocupen, son personas coercitivas que buscan puestos elevados y mejores ingresos. Las personas que tienen esta necesidad disfrutan de la investidura de "jefe", tratan de influir en los demás y se preocupan más por lograr influencia que por su propio rendimiento.

En consonancia con lo establecido en la teoría funcionalista, que destaca como aspecto relevante la satisfacción de las necesidades humanas en función de la utilidad presentada por los fenómenos de la cultura organizacional. Las tres necesidades antes descritas permiten suponer que el individuo puede alcanzar su autorrealización; pues estas necesidades están grosso modo dirigidas a conocer diversos aspectos como: las responsabilidades de personal académico en el desempeño de la docencia, investigación y difusión de la cultura, el compromiso que reflejan para el logro de los objetivos, la participación en los trabajos en equipo, el agrado por establecer relaciones interpersonales, el interés para colaborar en las metas programadas, el deseo de mantener el mando en el grupo, así como la percepción que tienen del poder que presentan los directivos.

En relación con esta teoría, el estudio de Cortés, Hernández y Ochoa (2011) tuvo como objetivo identificar el tipo de motivación que se relaciona con profesores e investigadores (trabajadores del conocimiento) de una Universidad pública de México, la cual no es identificada en el estudio. Se utilizó un método cuantitativo, no experimental, transversal de tipo exploratorio, en donde la fundamentación teórica fue la teoría de necesidades de McClelland (1961); en el estudio participaron 110 profesores investigadores de tiempo completo.

Los resultados obtenidos señalan que la necesidad predominante en los profesores investigadores es la de logro, pues se reflejó que los sujetos encuentran la energía que los mueve en las actividades propias que conlleva la productividad científica; por lo que el desarrollo de su trabajo de investigación representa el reto por lograr las tareas propias que se derivan de la investigación; ya que representa para el docente una satisfacción por el logro y la oportunidad de trascender en su actividad como investigador.

Asimismo, de acuerdo con estos autores, los hallazgos encontrados coinciden con las aportaciones de Drucker (1999), Ortiz (2001), y Carrillo (2005) quienes señalan que los trabajadores de conocimiento poseen una alta motivación, porque buscan constantemente logros y realización personal, pues para la mayoría de ellos, el estar innovando en el trabajo conlleva a una actitud retadora y es necesario para mantenerse estimulados.

Por otro lado, las teorías motivacionales de contenido pueden desarrollarse en diversos contextos organizacionales, pues es el medio en donde los individuos emergen sus necesidades de crecimiento y desarrollo. Por ello, se describieron algunos aspectos esenciales de las dos teorías de ambiente organizacional que permitieron conocer algunas características de la unidad de análisis de este estudio.

3.2.3 Teoría Z de Ouchi

Ouchi (1981) desarrolla su obra titulada *Theory Z how american business can meet the japanese challenge*, en donde describe todos los puntos de análisis que encuentra entre la comparación de las organizaciones japonesa y las norteamericanas. Esta teoría se identifica con la cultura japonesa que profesa la productividad y la confianza y no se contrapone como se podría pensar en el corte capitalista. Además, sigue la línea de McGregor (1960) proponiendo una alternativa más aceptable de su *Teoría X Y*, en donde retoma la visión *X* que hacen los directivos, sólo que Ouchi lo hace proponiendo la *Teoría Z* como remedio para los males planteados por la organización burocrática, Weberiana-Tayloriana, a la que no llama organización “X” conforme a McGregor, sino organización tipo “A”.

Ouchi (1981) identifica tres clases de organizaciones: las de tipo “A” relacionadas con las americanas, las tipo “J” asociadas a las japonesas y las tipo “Z” sobre la que ubica su propuesta de cambio cultural que reúne varios aportes japoneses de administración. No obstante, ahora que se tiene un panorama general de la *Teoría Z*, es importante mencionar que sólo se consideró la parte correspondiente a las organizaciones tipo “A”, ya que son las que comparten características similares a las que presenta la unidad de análisis de este estudio.

En este sentido, Ouchi y Johnson (1978) mencionan que la principal característica de las organizaciones tipo “A” es que desarrollan actividades altamente especializadas, presentan una rotación relativamente alta y existen relaciones contractuales entre los empleados. A este respecto, la unidad de análisis de este estudio consideró personal que desarrolla una actividad específica que es la docencia, la cual requiere de una alta especialización en conocimientos de enseñanza-aprendizaje; su rotación es relativamente alta porque el mayor porcentaje del personal académico es interino, es decir, los contratos son temporales; y sobresale la característica de que el personal presenta una relación contractual organización-empleado regulada por una normatividad.

Estos mismos autores muestran dos tipos ideales de control organizacional las características de las organizaciones tipo “Z”⁴⁷ y las características de las organizaciones tipo “A”, en donde cada tipo ideal representa un mecanismo de control de la organización que es adaptable a un entorno social específico. En particular, sólo se consideraron las características de las organizaciones tipo “A” que son las que comparten características con la unidad de análisis de este estudio.

Por ello, con la finalidad de poder precisar cuáles son las características de las organizaciones tipo “A” señaladas por Ouchi y Johnson (1978) y cuáles de éstas son compartidas o similares a las que presenta la unidad de análisis de este estudio. A continuación, se muestra un comparativo (Ver cuadro 3.2):

Cuadro 3.2: Comparativo organizaciones para este estudio

ORGANIZACIONES	
Tipo “A” Ouchi y Johnson	Unidad de análisis de este estudio
Empleo a corto plazo.	Empleo semestral o anual en función de la situación laboral del académico.
La toma de decisiones es individual.	Se cuenta con libertad de cátedra y de desarrollo de proyectos de acuerdo acorde a los objetivos establecidos en el Plan de Desarrollo Institucional.

⁴⁷ Ouchi y Johnson (1978). *Types of organizational control and their relationship to emotional well being*, p. 294.

Cuadro 3.2: Comparativo organizaciones para este estudio

ORGANIZACIONES	
Tipo “A” Ouchi y Johnson	Unidad de análisis de este estudio
La responsabilidad es individual.	El trabajador debe cumplir con una tarea específica de la forma que considere que es la mejor.
La evaluación y promoción es frecuente.	Existen procesos para evaluación (informes anuales) y promociones (concursos de oposición cerrados), para todo el personal académico.
Explícita evaluación formal.	La evaluación de los informes y la evaluación docente impactan en los programas de estímulos y en algunos casos en la recontractación.
Trayectorias profesionales especializadas.	El trabajador cuenta con habilidades y experiencia profesionales especializadas dirigida a la docencia.
Interés segmentado por la gente.	Existe un interés específico por la enseñanza de lenguas en los alumnos de nivel superior y posgrado, así como por personas interesadas en la sociedad.

Fuente: elaboración propia a partir de la tabla comparativa de los tipos de control organizacional que hace Ouchi y Johnson (1978). *Types of Organizational Control and Their Relationship to Ennotional Well Being*, p. (294), así como las características que se conocen de la unidad de análisis de este estudio.

Como se puede observar las características que señala Ouchi y Johnson (1978) en las organizaciones tipo “A” o burocráticas, como también las denominan, comparten muchas similitudes con respecto a las que tienen la unidad de análisis de este estudio, aun cuando las características señaladas por Ouchi y Johnson refieren a organizaciones empresariales, se parte de que son burocráticas.

Un estudio que retrata cómo son las organizaciones burocráticas es el estudio realizado por Bautista (2008), en donde se analizaron las habilidades de los dirigentes de la Facultad de Estudios Superiores Acatlán de la Universidad Nacional Autónoma de México, donde se presentaron estrategias de seguimiento y autoevaluación, en el contexto de un programa. El diseño fue un estudio transversal descriptivo y correlacional. La muestra se conformó por servidores públicos que laboran en esta entidad académica; se hizo uso de un método mixto donde se utilizaron como técnicas la entrevista y la encuesta, esta última estuvo conformada por tres cuestionarios que midieron indicadores de dirección y liderazgo.

Los resultados obtenidos afirman que existe relación entre las habilidades de dirección y los estilos de liderazgo de los servidores públicos de esta entidad. Con relación a los estilos de liderazgo y las habilidades de dirección, las pruebas estadísticas evidenciaron que existe una relación interdependiente entre ambas variables, es decir

por un lado las habilidades de dirección se relacionan entre ellas, y a la vez se relacionan con el tipo de liderazgo burocrático – autocrático que está fortalecido con las habilidades de motivación, interacción, evaluación y administración del tiempo.

En la relación al estilo de liderazgo que se presentó con respecto a las habilidades de dirección de los funcionarios, se observó un liderazgo burocrático autocrático con énfasis en los indicadores de control, desconfianza y supervisión teniendo su vínculo con las habilidades de dirección en las que predominan: la estimulación, el diálogo, la delegación y el trabajo innecesario.

Se destacó, que hay una tendencia significativa a que los servidores de esta facultad se centren en la aplicación de normas y lo establecido, siendo que los comportamientos fundamentales para desarrollarse se presentan bajo una perspectiva de estructura burocrática que caracteriza a esta institución.

Además, se afirmó en este estudio que, sí determinan las habilidades de dirección el estilo de liderazgo fue burocrático autocrático en esta facultad de estudios superiores, asimismo, las fuertes cargas de trabajo permitieron conocer que una de las habilidades poco manifiesta es la delegación, y por otro, que el planear es una habilidad de consistencia y fortalecimiento en la organización lo que mejora la eficiencia, determinando que, no se puede educar sin administrar ni administrar sin educar. Se afirmó que la relación entre las habilidades directivas y el estilo de liderazgo pueden mejorar la eficiencia y calidad de la dirección de esta entidad académica.

Es pertinente señalar que es necesario detallar las características propias de la unidad de análisis de este estudio, pues al diseñar el guion de la entrevista y el instrumento de medición fue necesario conocer los canales formales para la comunicación, la jerarquía, la toma de decisiones, entre otros aspectos que permitieron conocer el nivel de motivación y satisfacción que tiene el trabajador en su ámbito laboral. Por otra parte, la teoría de pensamiento de equivalencia mutua de la cultura organizacional permite conocer qué tanto el trabajador participa en la organización de manera proporcional con respecto a lo que pueda obtener de ella, para procurar ratificar a través de los datos obtenidos en los métodos de evaluación, si las variables que conforman a la cultura organizacional influyen en el comportamiento organizacional.

Por otra parte, para determinar la influencia que tiene el clima organizacional sobre el comportamiento de los miembros de la organización, se describió la teoría del clima organizacional de Likert (1965), la cual fue descrita en el capítulo II. No obstante, se tomaron algunos detalles precisos con respecto a cómo esta teoría puede influir en el comportamiento organizacional.

3.2.4 Teoría del clima organizacional de Likert

La Teoría del clima organizacional de Likert (1965), grosso modo, deja conocer el tipo de clima organizacional que predomina en una organización. Para ello, este autor propuso cuatro estilos de liderazgo que denominó como sistemas de administración:

Sistema I. Autoritario explotador: dirige y busca explotar a los subordinados.

Sistema II. Autoritario paternalista: controla a sus subordinados en forma estricta y nunca delega autoridad; cuando logran los objetivos tal como se programaron, les reconoce de manera aprobatoria.

Sistema III. Participativo consultivo: pide a sus subordinados que participen opinando sobre las decisiones, pero él se reserva el derecho de tomar la decisión final.

Sistema IV. Participación en grupo: da algunas instrucciones a los subordinados, les permite participar plenamente y la decisión se toma con base en el consenso o por mayoría⁴⁸.

Likert señala que las actividades favorables entre empleados y operarios hacia la organización no parecen correlacionarse con la alta productividad. No obstante, los trabajos no rutinarios y que tienen menos supervisión, sí están asociados con satisfacción en el trabajo y a productividad; fue a partir de estas investigaciones que Likert desarrollo su Teoría de clima organizacional.

Torres (2014) señala que, los estilos de supervisión que describe Likert en su Teoría de clima organizacional presentan las siguientes situaciones con respecto al desempeño y a las relaciones interpersonales:

- Al acercarse al estilo participativo es mucho mayor la productividad y las relaciones en el trabajo.
- En tanto que en el estilo de autoridad coercitiva la productividad es mediocre, hay predominancia de la organización sobre los trabajadores, presentándose una disminución en las relaciones interpersonales.
- El estilo autoritario o coercitivo y autoritario benevolente se pueden dar en una estructura organizacional tradicional, en donde no se da mucha importancia al trabajo en equipo.
- Mientras que el estilo participativo necesita de una estructura organizacional muy sólida.

⁴⁸ Para conocer más sobre la Teoría de clima organizacional de Likert consultar http://sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/polilibros/P_proceso/ADMINISTRACION_II_TRANSPORT_Eva_Cruz_Maldonado/Polilibro/Unidad%204/4.3.htm

- Los estilos consultivo y participativo utilizan el modelo de organización grupal, en el cual los grupos se superponen; es decir, existen personas que son miembros de más de un grupo, su relación está dada con varios grupos, lo que proporciona una dinámica diferente y nueva.

Los estudios de Bardasz (1999), Rivera (2000), Mendoza (2004) y Reyna (2012) estuvieron basados teóricamente en los sistemas de administración de la Teoría de clima organizacional de Likert (1965), estos fueron referenciados en el capítulo II Clima organizacional. Otro estudio, también, descrito en este capítulo fue el realizado por García e Ibarra (2012), el cual tuvo como objetivo identificar las características del clima organizacional del Departamento de Educación de la Universidad de Guanajuato, detectando las fortalezas y oportunidades para generar estrategias que permitieron mantener un ambiente laboral favorable y satisfactorio para el personal (Ver anexo 1, para mayor información sobre la literatura).

De acuerdo con los resultados se encontró que el tipo de clima percibido en el Departamento de Educación fue de tipo participativo-consultivo de la Teoría de Sistemas de Likert, reflejando que la dirección tiene confianza en sus empleados, las decisiones son tomadas por los altos mandos, pero se permite a los subordinados tomar algunas decisiones que tienen que ver con su puesto de trabajo; la comunicación es descendente, lateral y en ocasiones ascendente. La mayor parte de los empleados siente responsabilidad y existe una satisfacción moderada con el trabajo y con la relación entre sus compañeros.

Por otra parte, es importante destacar que Likert (1965) en sus estudios se preocupó por la evaluación del comportamiento humano en la organización, por lo que diseñó un modelo en donde consideró tres tipos de variables que fueron determinadas por las variables administrativas que están definidas como el estilo de administración, las estrategias, la estructura organizacional, etc.; mientras que los elementos del comportamiento reciben el nombre de variables intervinientes y crean respuestas llamadas variables de resultado⁴⁹.

En las variables causales se concentran la estructura organizacional, los controles, las políticas y el liderazgo; mientras que las variables intervinientes son todas aquellas reacciones que tienen los miembros de una organización como: actitudes, motivaciones y percepciones, las cuales influyen de manera directa en las variables de resultado que son la productividad, las ganancias y los costos.

⁴⁹ <http://administracion2transporte.blogspot.mx/2009/02/teoria-del-clima-organizacional-de.html>

En este sentido, se puede mencionar que la Teoría del clima organizacional de Likert tiene una relación estrecha con el comportamiento organizacional, pues las variables intervinientes forman parte de diversos comportamientos que pueden tener los empleados dentro de las organizaciones y que de manera directa influyen en el logro de los objetivos. Cabe recordar que esta teoría es la base fundamental para la interpretación y comprensión de los datos que fueron obtenidos en el método cuantitativo utilizado para el diagnóstico del clima organizacional, que compartió aspectos que permitieron evaluar, también, a la cultura organizacional.

El comportamiento que tienen los miembros de una organización puede ser entendido a través de las perspectivas que diversos autores señalan en varios modelos del comportamiento organizacional, ya que permite identificar la conducta que los empleados tienen en una organización determinando el ambiente que prevalece en ella. Para entender el comportamiento de una organización es necesario conocer y comprender el contexto de cómo se desarrolla tal comportamiento.

El modelo del comportamiento organizacional que sostienen los gerentes o administradores está formado por un conjunto de supuestos y creencias sobre la forma en como son las cosas, los propósitos de tales actividades y la forma en que deben ser. Es por su relevancia que en el siguiente apartado se dan a conocer, ya que son la representación manifiesta de la realidad que sirven para organizar y comunicar de forma clara los elementos que involucran un todo.

3.3 MODELOS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

El modelo de comportamiento que una organización sustenta está formado de manera general por las suposiciones que se tiene sobre las personas y por las interpretaciones que hace de las situaciones; en este sentido los modelos son una representación antropomórfica que trata de representar la diversidad de conductas que tiene el ser humano que se caracteriza por ser impredecible y cambiante. No obstante, ante ciertas circunstancias es posible determinar las conductas que el individuo puede tener en su ámbito laboral. Por lo que, un modelo subyacente prevalece en la administración determinando su ambiente.

Los modelos del comportamiento organizacional reflejan en gran medida la relación que guardan los empleados y la organización, ya que en éstos consideran en su mayoría el análisis de tres de las unidades que se consideran en el estudio del comportamiento organizacional: la individual, la grupal y la organizacional. Tomando en consideración que la constitución de los modelos que plantea Newstrom (2011) mencionan que

son cinco los modelos del comportamiento organizacional más importantes, el autocrático⁵⁰, el de custodia⁵¹, el de apoyo, el colegial y el de sistemas; siendo descritos sólo los tres últimos que fueron considerados en este estudio.

3.3.1 Modelo de apoyo

El modelo de apoyo del comportamiento organizacional tiene su base en el liderazgo, por lo que el principio que lo rige son las relaciones de apoyo formulado por Likert. En este sentido el liderazgo se refiere a las habilidades que posee una persona para influir en la forma de ser de los demás, a fin de que el equipo logre los objetivos. Por ello, a través del liderazgo la gerencia crea un clima que ayuda para que los empleados de manera conjunta logren los objetivos que son de interés para la organización. La orientación gerencial es la de apoyo al empleado en su desempeño. En este modelo los empleados no son pasivos, sino que adoptan actitudes que son influenciadas por el contexto y el trato de sus jefes⁵².

De acuerdo con Newstrom (2011) los estudios realizados por Mayo (1924) en la planta de Hawthorne brindó los primeros aportes al modelo de apoyo, este investigador por primera vez brinda importancia al estudio de la conducta humana en el trabajo al aplicar a sus experimentos industriales un muy agudo discernimiento, profundas reflexiones y marcos sociológicos de referencia.

En este estudio se concluyó que una organización es un sistema social cuyo elemento más importante es el trabajador. Asimismo, sus experimentos permitieron cambiar la opinión que se tenía del trabajador de un simple instrumento a un ser con una personalidad compleja a menudo difícil de comprender. Estos estudios indicaron también la importancia de poseer conocimientos de dinámica de grupos y de aplicar la supervisión de apoyo.

El modelo de apoyo depende del liderazgo en lugar del poder y el dinero. El líder parte del supuesto de que los trabajadores no son pasivos por naturaleza ni se oponen a las necesidades de la organización, sino que en

⁵⁰ El modelo autocrático depende del poder y sus raíces se sustentan en la historia por que prevaleció durante la revolución industrial en donde la gerencia se orienta a una autoridad oficial y formal que se delega por derecho de jefatura a aquellos a quienes se aplica; este modelo parte del supuesto en que los directivos saben lo que hacen y se limitan a dar órdenes, ya que, quienes ocupan el mando deben poseer suficiente poder para ordenar, lo que significa que el empleado que no acate órdenes será sancionado. En este sentido, los empleados deben ser dirigidos, persuadidos y empujados a alcanzar cierto nivel de desempeño, situación que debe ser impulsada por la dirección.

⁵¹ El modelo de custodia está orientado a la distribución del dinero que hacen los administradores para pagar sueldos y prestaciones, pues considerando que las necesidades físicas de los empleados ya se satisfacen razonablemente, el patrón considera las necesidades de seguridad como fuerza motivadora. Tomando en consideración que este modelo está directamente asociado a la situación económica a la que puede aspirar el trabajador con respecto a los diversos programas que en éste se inserten para otorgar gastos médicos mayores, prestaciones adicionales, programas de estímulos, entre otros; es difícil que el empleado renuncie y deje todos los beneficios que ha ganado en corto o largo tiempo.

⁵² Revisar Teoría del clima organizacional de Likert. Cap. II de este estudio.

todo caso adopta actitudes como éstas a causa de las deficiencias del ambiente de apoyo en el trabajo. Por ello, si la dirección brinda la oportunidad de que asuman responsabilidades, desarrollarán el impulso a contribuir y se superarán. En consecuencia, la orientación de la dirección va dirigida al apoyo del desempeño laboral de los empleados, no al simple apoyo de las prestaciones a los empleados, como en el caso del enfoque de custodia.

Es necesario recalcar que, dado que la dirección apoya a los empleados en lo referente a su trabajo, en el sentido psicológico hay una sensación de participación e involucramiento en las tareas por parte de la organización, cambiando con ello, la percepción de los trabajadores abandonando la visión de “ellos” para adoptar la de “nosotros”. Es así que la correcta satisfacción de sus necesidades de reconocimiento y categoría infunden en ellos una motivación más intensa que en el caso de los anteriores modelos. Por lo tanto, se sienten impulsados a trabajar.

En este sentido, el estudio de Díaz (2012) que tuvo como objetivo identificar de qué manera influye el comportamiento organizacional en el desempeño de los equipos de trabajo, en el personal administrativo adscrito en la Licenciatura en Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Querétaro mostró que más de la mitad está satisfecho con su trabajo, siendo que el otro sector presenta causas diferentes como querer colaborar en otras áreas en actividades que, también, son de su conocimiento e interés, aun cuando su trabajo no les disgusta, así como el temor a equivocarse por la falta de práctica o experiencia.

Más de la mitad de la muestra entrevistada concuerda que el personal tiene apoyo por parte del director, a quien perciben como un líder que se pone la camiseta y que con su ejemplo y su forma de actuar guía a su gente y hace que esta se adapte, pues empatiza con ellos, les reconoce su trabajo, tiene conocimiento del puesto, además de ser accesible, visionario y de aprovechar el talento de su gente; destacándose por saber escuchar cuando sus colaboradores lo necesitan.

En general, la motivación es buena pues el director apoya y cree en lo que su gente hace y los deja superarse, en consecuencia, el personal refleja cierta autonomía en su área de trabajo. También, más de la mitad está consciente del nivel de reconocimiento que tienen por parte de sus jefes que los felicitan al momento de cumplir una meta que refleje logros en la entidad académica; además, lo difunden a través del curso de integración anual que organizan las autoridades para reconocer al personal sobresaliente; esto brinda un sentimiento de valía que los hace sentirse importantes dentro de la organización y los impulsa a continuar colaborando.

Es preciso señalar que, el modelo de apoyo no requiere de recursos económicos está basado en el estilo de vida de trabajo de los administradores y, en particular, en el modo de tratar a los demás, pues la función principal

del administrador es ayudar a los empleados a resolver sus problemas y ejecutar su trabajo. Teniendo en cuenta lo anterior, este modelo es eficaz tanto para empleados como para administradores, y goza ya de aceptación generalizada, sin embargo, el paso de la teoría a la práctica es sumamente difícil, pues cada vez se sabe de un mayor número de compañías que cosechan los beneficios de este modelo.

Al respecto, Carmona (2008) en las conclusiones de su estudio afirma que, cuando una empresa se preocupa por las necesidades de sus empleados en consecuencia tiene excelentes resultados en el desempeño de la calidad del trabajo. Asimismo, manifiesta que cuando se cuenta con un clima organizacional favorable se tienen empleados motivados para realizar sus actividades, se sienten orgullosos del lugar donde trabajan y por ende se sienten comprometidos a cumplir con los objetivos de la organización.

De acuerdo con este autor, el liderazgo participativo se basa en el apoyo hacia los empleados, pues tienen confianza en los empleados, les permite trabajar en grupos y persigue la integración de todos los niveles existentes en la organización. Además, subraya que el clima organizacional es un factor importante de considerar en el desempeño de los trabajadores y de la organización en general, por lo que depende del tipo de liderazgo que exista dentro de la organización, ya que el clima organizacional está supeditado a que la cultura organizacional permita que sea fomentado de manera adecuada, pues influye en el comportamiento humano al motivarlos, escucharlos y ocuparse de sus necesidades.

El modelo de apoyo del comportamiento organizacional tiende a ser eficaz en contextos educativos y empresariales, pues responde al impulso de los empleados hacia una amplia variedad de necesidades emergentes; en donde los requerimientos y las condiciones sociales de los empleados son muy distintas. Por lo que, al tener las necesidades de retribuciones materiales y seguridad satisfechas de manera emergente en el ámbito laboral surge la necesidad de afiliación hacia un grupo o colectivo, aspecto que considera el modelo colegial que viene a ser una prolongación del modelo de apoyo.

3.3.2 Modelo colegial

El término colegial de este modelo alude a un grupo de personas con un propósito en común que depende del trabajo en equipo, por lo tanto, se busca crear un ambiente de compañerismo, de tal manera que los empleados comienzan a sentirse útiles y necesarios, pues saben que son piezas fundamentales de la organización para el logro de los objetivos, de esta forma los jefes son los encargados de crear este ambiente de solidaridad, cooperación y compañerismo.

Este modelo se aplicó inicialmente con cierta amplitud en laboratorios de investigación y entornos de trabajo similares. Además, es sumamente útil en ambientes de naturaleza intelectual y de mucha libertad, en donde los empleados puedan expresar y aportar sus propias creaciones dependiendo de las metas que se esperan, este modelo trae resultados en el desempeño como entusiasmo al sentirse parte importante del equipo de trabajo.

Una de las investigaciones realizadas con este modelo fue la tesis doctoral de Bojorquez (2003) titulada: Un modelo colegiado de vida organizacional: el caso del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM. Este estudio reflejó que esta entidad académica presenta una serie de rasgos en estructura y procesos internos de los modelos burocrático, político, colegial y anarquías organizadas. No obstante, predomina el modelo colegial, en donde la comunidad académica se distingue, desde su formación, por conceder reconocimientos a quienes han trabajado para alcanzar el desarrollo que tienen forjado. En especial al personal académico que siempre ha tenido especial atracción para pertenecer a ese grupo.

El autor encontró que es muy representativo que, la relación con la autoridad es mediante una estructura plana, en donde el trato director e investigador es directa; la naturaleza de esta relación es vista y considerada entre colegas, pues el Director considera que su condición original es la de investigador, pues su responsabilidad administrativa no lo exime de sus actividades académicas. También, se encontró que el trato entre los investigadores como compañeros de trabajo se mostró de respeto y cordialidad.

En general, los académicos de esa entidad consideran al director más que un colega en el ejercicio del poder a un colega en la posición estratégica de tomar decisiones de su comunidad, pues su liderazgo académico es el factor más importante y el que los mantiene unidos, favoreciendo a que la comunidad alcance sus anhelos.

Otro estudio, en este sentido es la investigación de López, Sánchez y Rojas (2015) realizado en el Centro Universitario de la Universidad Autónoma del Estado de México (UAEM) de Chalco, en este estudio se utilizó un método exploratorio, documental sustentado en un estudio de caso, en donde la dirección proporcionó informes anuales, programas operativos anuales y otros documentos de planeación de esta entidad.

Derivado de la revisión y análisis que hicieron los autores, a través de inferencias de los diversos documentos se observó que en esta entidad académica existe un diálogo continuo y abierto por parte del personal directivo con la comunidad interna y externa, que denota una disposición colaborativa para escuchar y atender las necesidades de los docentes. Asimismo, se tiene una comunicación con los padres de familia y otros actores

de la comunidad que refleja una apertura, neutralidad y disposición para considerar las opiniones para el logro de los objetivos en conjunto.

Cabe señalar que la gestión del director se caracterizó por una comunicación personalizada, además, promueve la integración de su equipo, hay comunicación directa con los docentes, está abierto al dialogo con los padres de familia para el cumplimiento de los objetivos, entre otras características que hacen que la confianza sea propicia entre las autoridades y la comunidad, porque fomenta la cultura de atención.

El enfoque teórico-filosófico fue identificado, por el autor, tomando en consideración la Tipología de los modelos de Porter, Arechavala y Solís (1999)⁵³ y la tipología de la administración de Sander⁵⁴ son afines con el modelo colegial y con la administración integradora y la dialógica. No obstante, el enfoque de la escuela del sujeto de Touraine⁵⁵ que se caracteriza por estar orientado al alumno y por la importancia que se da a las personas dentro de un colectivo; este enfoque fue considerado el sustento amplio de las acciones de gestión de este centro educativo.

Por otro lado, es preciso mencionar que el modelo colegial depende de la dirección para que se presente una sensación de compañerismo con los empleados, ya que al mismo tiempo se dan cuenta de que también los administradores hacen importantes contribuciones, les resulta fácil aceptar y respetar el papel que éstos tienen en la organización. En este modelo se deja de ver a los jefes como tales, ya que en el compañerismo se comienza a percibir al jefe no como la persona que manda y se debe obedecer, ahora son vistos como colaboradores que forman parte del equipo y que son un integrante más que ayudará a lograr los objetivos de la organización.

⁵³ La tipología de Porter. Arechavala y Solís (1999) establece que la calidad de la educación está en relación directa con el trato que se le da a quienes le rodean, es decir, en relación directa con la capacidad de hacer ese *soul contact*, que se caracteriza porque sale de la mirada, y no necesita palabras; pues es producto de una serie de señales enviadas por quienes conforman la organización los directivos, los docentes y el personal administrativo hacia las que reciben de ella un servicio o tienen contacto con ella. Esta tipología hace referencia a las organizaciones educativas y considera los modelos: normativo racional, burocrático, colegial, político y Anárquico; en donde el modelo colegial se caracteriza por ser inherente al tipo de organización de la universidad que es dirigida por una comunidad integrada por el cuerpo académico, el personal administrativo y representantes del alumnado. La decisión colegiada tiene como valor la responsabilidad compartida.

⁵⁴ La tipología de Sander (1994) se refiere a dos grandes paradigmas de la administración, dentro de los cuales se enmarcan diferentes modelos organizacionales en las instituciones educativas. El paradigma funcionalista se fundamenta en los conceptos positivistas de las teorías clásicas y psicosociales de organización y administración. Tienden a ser realistas y racionalistas, constituyendo el llamado "paradigma tradicional. Este paradigma considera la administración burocrática, la idiosincrática y la integradora. Mientras que el paradigma interaccionista se centra en la concientización y la interpretación crítica de la realidad, el alcance de la emancipación humana y la transformación estructural y cultural de la escuela y la sociedad. Este paradigma toma en cuenta la administración estructuralista, interpretativa y dialógica.

⁵⁵ El enfoque integral de la escuela del sujeto de Touraine (1998) está basado en el primer sustento filosófico de las acciones de gestión emprendidas por el centro educativo, en donde este enfoque se caracteriza porque se centra en las personas, en específico en la confianza en y de las personas, más que en los procesos o en las normas de la propia organización.

Aunque bien, cabe hacer precisión de que no en todos los niveles educativos pueden lograr un modelo colegial, pues es el trabajo en equipo lo que lo determina. Así, el director es la pieza esencial para que se dé esta forma de trabajo, aspecto que se complica en el sector educativo del nivel básico y medio básico.

El estudio de Lamoyi (2007) tuvo como objetivo determinar el clima organizacional en las escuelas secundarias generales y técnicas del estado de Tabasco, en donde encontró que los directores no juegan un papel importante para impulsar la reflexión compartida en torno a las necesidades de mejora, para elevar las expectativas de rendimiento y conseguir consensos sobre los cambios a introducir en las entidades académicas, pues por un lado dependen del ingreso asignado por parte del gobierno federal y por el otro la selección y contratación del magistrado es exclusivo del Sindicato Nacional de los trabajadores de la Educación (SNTE), lo que limita el libre accionar de los directivos⁵⁶.

No obstante, Lamoyi (2007) menciona que los directivos de las escuelas con mejor aprovechamiento escolar son aquellos que son reconocidos como líderes que alientan a los maestros a través de su ejemplo personal, que impulsan lazos de amistad entre los docentes y reconocen su labor en el quehacer educativo, pues estas características de los directores contribuyen a fomentar buenas relaciones personales entre los actores que intervienen en la educación de los estudiantes, permitiendo con ello una visión más comunitaria de escuela.

Newstrom (2011) menciona que en un entorno con un modelo colegial es común que los empleados obtengan cierto grado de satisfacción a través de realizar contribuciones valiosas y una profunda sensación de autorrealización, aunque en algunas situaciones es probable que la intensidad de estos efectos sea más bien modesta.

Al respecto la investigación realizada por Jaik, Tena y Villanueva (2010) realizada en instituciones de posgrado de la ciudad de Durango tuvo como objetivo identificar y determinar la relación existente entre el grado de satisfacción laboral y compromiso institucional, para tal efecto se utilizó un método cuantitativo, en donde se utilizó la Escala Multidimensional de Satisfacción Laboral Docente (EMSLD) de Barraza y Ortega (2009) y el Instrumento para caracterizar el Clima Organizacional (CO) reportado por Peña (2005).

⁵⁶ Es preciso mencionar que los directivos en los sectores educativos de los niveles básico y medio básico en México presentaban diversas limitantes, al momento en que Lamoyi (2007) llevó a cabo su estudio doctoral. Sin embargo, el gobierno federal mexicano implantó una nueva Reforma Educativa a partir del 2015, en donde posiblemente el accionar de los directivos muestra cambios, sólo se hace referencia de esto por la importancia que tiene este tópico en el contexto educativo; pero no se ahondará en ello, para no desviar la atención del objeto de estudio de esta investigación. Para mayor información se puede consultar <http://www.gob.mx/sep/reformas/la-reforma-educativa>

Los resultados reflejaron que tres de los reactivos que presentaron la media más alta fueron el compromiso institucional que está relacionado con el compromiso de trabajar con calidad, con gusto por el trabajo que realizan en la institución y con orgullo por pertenecer a su institución. Además, se encontró que el compromiso institucional que manifestaron los docentes reflejó un nivel alto.

También se encontró una correlación positiva y altamente entre las variables satisfacción laboral y compromiso institucional de los docentes de posgrado de la ciudad de Durango. Estos factores son considerados en los postulados de Hellriegel, Slocum y Woodman (1999) que manifestaron que el compromiso se caracteriza por la aceptación de los valores y la disposición a desarrollar un esfuerzo importante en beneficio de la organización y el anhelo por pertenecer a ella.

Lo antes expuesto del modelo colegial, señala que la satisfacción laboral y compromiso que reflejan los empleados en una organización permite observar en un nivel superficial sentimientos de autorrealización que conduce a un entusiasmo moderado por el desempeño. Aspecto que brinda un mayor significado en el modelo de sistemas en donde se tiene un mayor valor en el sentido de “comunidad” entre los compañeros, más que el reconocimiento monetario obtenido en el sueldo y la seguridad de su puesto de trabajo.

3.3.3 Modelo de sistemas

Este modelo muestra los valores propios del comportamiento organizacional positivo, que se centra en identificar, desarrollar y administrar las fortalezas psicológicas de los empleados. Aquí los administradores centran su atención en ayudar a los empleados a desarrollar sentimientos de esperanza, optimismo, seguridad en sí mismos, empatía, fiabilidad, estima, valor, eficacia y elasticidad. Al parecer, estas capacidades positivas se relacionan con los resultados clave de la ciudadanía organizacional, que son de un comportamiento ético, desempeño objetivo y satisfacción de los empleados.

Las organizaciones muestran un interés sobresaliente sobre la protección y cuidado a sus empleados para desarrollar una cultura positiva en el sitio de trabajo que produzca el éxito en la organización y en los empleados comprometidos. Se requiere que las personas de todos los niveles adquieran y demuestren una inteligencia social (conciencia social estratégica para los administradores), la cual tiene cinco dimensiones: 1) empatía, que demuestra una apreciación por los demás e interrelación con ellos; 2) presencia, que las personas proyecten el valor propio en el comportamiento personal; 3) radar situacional, como la capacidad de interpretar las situaciones sociales y responder apropiadamente; 4) claridad para usar el lenguaje con eficacia para explicar y

persuadir y 5) autenticidad: ser “real” y transparente, y proyectar honradez. Este modelo trata de comunicar a los trabajadores el mensaje “usted es parte importante de todo nuestro sistema” (Newstrom, 2011, p.39).

Este modelo se desarrolla en un contexto laboral ético, con integridad y confianza en donde se ofrece la oportunidad de experimentar un creciente sentido de comunidad entre los compañeros de trabajo. Muchos empleados adoptan la meta de eficacia organizacional y reconocen las obligaciones mutuas entre la organización y el empleado desde el punto de vista de sistemas.

En este sentido, el estudio etnográfico realizado por Picazo (2013) donde hace una comparación entre la Universidad Nacional Autónoma de México que es reconocida como la Máxima Casa de Estudios de México de sector público y la Universidad Anáhuac México Norte considerada una de las universidades prestigiadas del país del sector privado. Para ello, se utilizó una perspectiva cultural de tipo cualitativa con un método etnográfico acompañado de entrevistas realizadas a alumnos y académicos para conocer la identidad y el sentido de pertenencia en ambas comunidades universitarias. Asimismo, se visitaron las dos universidades para observar el ambiente y los elementos de cultura organizacional como: pautas de conducta, lenguajes, costumbres, valores, asunciones y elementos identitarios como: emblemas, lemas, escudos, himnos, porras y similares.

De acuerdo con los resultados se encontró que para generar la identidad son importantes varios niveles de intervención: personal, relacional, institucional y estructural, procurando un trabajo de alineación entre la misión y la visión institucional con un amplio nivel de congruencia entre los ideales y la realidad mostrada en el ambiente universitario.

Asimismo, este autor afirma que el estilo de dirección y gestión que una universidad elija desarrollar permite el logro del sentido de pertenencia e identidad de la comunidad universitaria. Cabe precisar que la identidad y pertinencia no sólo se adquiere con la matrícula o la adscripción contractual a las universidades estudiadas, sino con la participación que está afianzada con la combinación de lo formal e informal. Esto genera cohesión de las personas con la organización haciendo que adquieran una consciencia colectiva de “nosotros”.

Newstrom (2011) señala que en el modelo de sistemas los empleados experimentan un sentido de apropiación psicológica de la organización y sus productos o servicios, es decir, tienen sentimientos de posesividad, responsabilidad, identidad y sentido de pertenencia por lo que se sienten “como en casa”; por lo que los empleados que presentan un sentido de apropiación van más allá de la autodisciplina del enfoque colegiado

hasta llegar a un estado de automotivación, en el que asumen responsabilidad por sus propias metas, acciones y resultados.

En el estudio de Picazo (2013) también se encontró que en ambas universidades algunos de los factores que se pueden asociar a la identidad y al sentido de pertenencia son: la transformación de los principios universitarios en elementos de cultura universitaria. La representación de los ideales universitarios en elementos portadores de identidad: lemas, escudos, símbolos. La existencia de un trabajo de alineación entre la misión, la visión institucional y el modelo educativo y curricular. La presencia de un ambiente universitario libre y agradable, así como la transmisión adecuada de los ideales universitarios a la comunidad de la institución.

Además, se concluyó que no existen diferencias en los factores que determinan el sentido de pertenencia e identidad entre los profesores y estudiantes de instituciones públicas y privadas. Pero sí se encuentran diferencias en la forma e intensidad en la que se presentan las características propias de cada una de las universidades como: estructura, portadores de identidad, el ambiente que persiste en cada institución, por mencionar algunos.

Las dos universidades tienen un modelo de organización académico – administrativa de tipo tradicional, pues la organización está definida en puestos y funciones, es decir, de tipo piramidal. No obstante, la gestión es efectiva debido al liderazgo de sus rectores, ya que en ambas universidades se observa una atención importante para con los estudiantes y profesores.

Ambas universidades mostraron que cuentan con elementos de cultura organizacional que posibilitan el desarrollar una identidad y por ende un sentido de pertenencia. Como se mencionó las diferencias encontradas entre la Universidad pública y la privada fueron las de tamaño, dimensión y complejidad como organizaciones, pero en cuanto a la comunidad universitaria ambas mostraron características similares ya que son personas que encuentran en la Universidad un lugar donde viven, crecen, se desarrollan y esperan obtener los elementos para poder salir adelante en su vida futura.

En el modelo de sistemas Newstrom (2011) señala que se estimula la pasión y el compromiso de los empleados con las metas organizacionales, en donde los empleados se sienten inspirados y motivados por lo que creen en la utilidad y la viabilidad del sistema para el bien general, en donde las metas de la organización desde el punto de vista del trabajador son consideradas como propias.

En este sentido Picazo (2013) menciona que el prestigio es la excelencia percibida por la sociedad y cuando existe se siente orgullo; tal como lo pudo constar en su estudio en donde evaluó el compromiso del personal académico para el cumplimiento de los objetivos de la institución, a dos universidades una particular, la Anáhuac México Norte y otra pública, la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). En ambas instituciones encontró que los directivos tienen gran calidad humana, de inteligencia y entrega a la misión de la Universidad, por lo que podemos afirmar que sí se encuentra una relación entre la identidad y el sentido de pertenencia con la dirección y gestión institucional.

En lo que respecta al compromiso mostrado por el personal académico; el autor percibió que los profesores de la UNAM son académicos comprometidos con su labor, conscientes del estudio y aprendizaje constante para poder impartir clases, admiran y quieren a su Universidad porque es una institución que les otorga confianza y libertad de trabajo, que los ha formado para la docencia y les ha brindado un espacio de realización personal y profesional.

Los profesores de la Universidad Anáhuac México Norte se percibieron como integrados a la institución, agradecidos de lo que ésta les brinda en cuanto a actualización constante y recursos materiales para su labor diaria. Reconocen que su labor es ardua y exigente, pero consideran ser bien acogidos y atendidos, perciben un clima de trabajo libre y agradable, reconocen que hace falta una mayor integración entre docentes de las diferentes áreas, pero consideran que se hacen esfuerzos por ello.

Lo que permite suponer que la característica principal de las instituciones entre ser pública o privada, no es representativa para lograr que una entidad académica cuente con un modelo de sistema que se centra en los valores propios de comportamiento organizacional positivos y en las fortalezas psicológicas de los empleados.

Ahora bien, es preciso señalar que de acuerdo con estos tres modelos de comportamiento organizacional que propuso Newstrom (2011), ningún modelo es mejor o peor que el otro, pues cada uno de estos modelos obedece a situaciones diferentes. No obstante, es recomendable conocer las características que tiene la organización para determinar cuál se adapta a la dinámica de ésta.

Lo importante es que el modelo genere un clima donde el empleado y la organización puedan alcanzar los objetivos deseados. Cada modelo presenta diferentes aspectos que los diferencia uno del otro, para tener un panorama más claro a continuación se especifican algunos aspectos claves que los caracterizan.

Cuadro 3.3: Tipos de modelos del comportamiento organizacional

ASPECTO	MODELOS		
	DE APOYO	COLEGIAL	SISTEMAS
Base del modelo	Liderazgo	Asociación	Confianza, comunidad, significado
Orientación de la administración	Apoyo	Trabajo en equipo	Interés, empatía
Orientación de los empleados	Desempeño en el trabajo	Conducta responsable	Carácter
Resultado psicológico en los empleados	Participación	Autodisciplina	Automotivación
Necesidades satisfechas de los empleados	Estatus y reconocimiento	Autorrealización	Amplio alcance
Resultados del desempeño	Despertar	Entusiasmo de impulsos	Pasión y compromiso moderado con las metas organizacionales

Fuente: Adaptación de los modelos propuestos por Newstrom (2011, p.33). *Comportamiento humano en el trabajo*.

Como se puede observar en el cuadro 3.3 los tipos de modelos del comportamiento organizacional están definidos por aspectos muy específicos: el de apoyo depende del liderazgo, la orientación gerencial es la de apoyo al empleado en su desempeño; en el colegial existe un ambiente colaborativo en donde las autoridades se orientan a una participación en equipo, en donde el empleado tiene un gran sentido de responsabilidad y se caracteriza por ser autodisciplinado con una actitud entusiasta por trabajar en equipo y, en el de sistema que se basa en la confianza y por tener una orientación de la administración con interés y empatía, con resultados psicológicos en los empleados dirigido hacia la automotivación y la automotivación que tienen los empleados para realizar sus actividades con entusiasmo, pasión y con un compromiso que modera para alcanzar las metas de la organización con pasión.

Newstrom (2011) identificó cinco niveles de análisis en el comportamiento organizacional: conducta de los individuos, relaciones interpersonales, relaciones grupales, relaciones intergrupales, así como sistemas completos y relaciones inter-organizacionales. Además, este autor señala que las organizaciones tienen un sistema de comportamiento, cuyos propósitos primarios son identificar y ayudar a manipular las grandes variables humanas y organizacionales que afectan los resultados⁵⁷.

⁵⁷ Newstrom, J. W. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*, pp.30-41

La perspectiva teórica de la cultura organizacional y del clima organizacional, cuyos fenómenos son centrales en este estudio, reflejaron en la revisión de la literatura una relación directa con la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow (1943) y la teoría de las necesidades de McClelland (1961), en donde se reflejan necesidades que guardan una relación con los modelos propuestos por Newstrom (2011). Estos tres modelos de apoyo, el colegial y de sistemas permitieron comprender el comportamiento de los empleados en la unidad de análisis de este estudio. El uso de los mismos se basa en los siguientes criterios:

- 1) El modelo de apoyo está basado en el liderazgo lo que determina una relación estrecha con la Teoría del clima organizacional de Likert (1965), teoría que sustenta de manera directa la interpretación de los datos obtenidos en el diagnóstico del clima organizacional. En consecuencia, este modelo, también, muestra una relación entre el comportamiento organizacional y el clima organizacional, en el que el liderazgo de la gerencia o dirección crea el clima que favorece tanto a autoridades y empleados para que logren los objetivos de la organización.
- 2) Estos modelos propuestos por Newstrom (2011) están íntimamente relacionados con las necesidades humanas, en particular, el modelo de apoyo satisface las necesidades de afiliación y estima; y el colegial la estima, la autonomía y la autorrealización. Aspectos que están relacionados con algunas de las características que pueden reflejarse en el comportamiento de los empleados de la unidad de análisis de este estudio, cuyo contexto es netamente educativo. Según el autor de estos modelos, la comparación entre un modelo y otro sugiere que cada modelo se constituye sobre los logros de otro. Lo que supone que, las teorías motivacionales de Maslow (1943) y McClelland (1961) que fueron identificadas para el análisis de la cultura organizacional, también, pueden ser analizadas desde el punto de vista del comportamiento organizacional con el modelo de apoyo, el colegial y el de sistemas.
- 3) En lo que respecta al modelo colegial este considera una orientación administrativa de trabajo en equipo, que es característico cuando se colabora en proyectos institucionales. Además, la orientación que tiene los empleados es de una conducta responsable y autodisciplinada que le permite sentirse autorrealizado. Situación que es viable de observarse en empleados que se desarrollan en contextos educativos, como es el caso de la unidad de análisis de este estudio.
- 4) En cuando al modelo de sistema se basa en la confianza con una orientación administrativa fundada en el interés y la empatía, aspectos que pueden ser observados en empleados de la unidad de análisis, que también pueden caracterizarse por tener un carácter sólido que favorece para el cumplimiento de los objetivos, permitiendo la automotivación que propicia un alcance constante de un sentimiento de autorrealización.

- 5) En general los modelos colegial y de sistemas suponen una relación entre el comportamiento organizacional y la cultura organizacional que de manera directa considera la satisfacción de la necesidad de autorrealización, el trabajo en equipo, el apoyo de la dirección y el logro de los objetivos, variables que no pueden dejar de lado otras variables como las creencias y costumbres, el sentido de identidad y pertenencia, la negociación y las actitudes pues son inherentes al comportamiento humano e íntimamente relacionadas con las anteriores; variables que en su conjunto fueron medidas en la cultura organizacional. Mientras que el modelo de apoyo permite observar una relación entre el comportamiento organizacional con el clima organizacional a través del tipo de liderazgo que los directivos ejercen en la organización, pues de ellos depende, en gran medida, la viabilidad de los aspectos que se pueden reflejar en los modelos colegial y de sistemas.
- 6) Los modelos de apoyo, colegial y de sistema se reflejan dentro de la organización de la siguiente forma: en el modelo de apoyo se dirige al desempeño en el trabajo y su resultado psicológico es de participación; mientras que en el modelo colegial la orientación de los empleados es de una conducta responsable que demuestra autodisciplina; en el de sistemas se centra en la confianza y la automotivación, además de ser sumamente útil en ambientes de naturaleza intelectual y de libertad, en la que se puedan expresar y aportar propias creaciones dependiendo de las metas que se esperan y que reflejan resultados en el desempeño de entusiasmo al sentirse parte importante del equipo de trabajo, además de sentir una pasión por su quehacer y un compromiso moderado por las metas de la organización situación que presenta una gran semejanza con las características que tienen la mayoría de los miembros de la población de la unidad de análisis de este estudio.

El comportamiento que tienen los miembros de una organización puede ser entendido a través de las perspectivas que diversos autores señalan en varios modelos del comportamiento organizacional, pues a través de éstos se puede conocer más sobre la conducta que tienen los empleados en una organización determinando con ello el tipo de cultura y clima organizacional que prevalece en la misma.

CONCLUSIÓN CAPITULAR DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Es importante, mencionar que no se encontró una definición única que de manera homogénea defina lo que es el comportamiento organizacional, la más referida en la literatura revisada fue la propuesta por Robbins y Judge (2013) que lo describe como “un campo de estudio que investiga el efecto que tienen los individuos, los grupos

y la estructura sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones” (p. 10).

De las diversas definiciones revisadas se observó que tienen en común tres factores: los individuos, los grupos y la organización; aspectos que son considerados por Ladino (2010) como unidades de análisis del comportamiento organizacional que están relacionadas, también, con los elementos y las características del mismo.

El sistema del comportamiento organizacional está basado en las creencias e intenciones de quienes trabajan en ellas y de quienes manejan la filosofía o modelo de cómo se conduce la organización. Los tres elementos visión, misión y metas u objetivos presentan una relación estrecha con el sistema del comportamiento de la unidad de análisis de este estudio; por lo que estos elementos fueron considerados.

De los cinco modelos propuestos por Newstrom (2011) se consideraron tres: el modelo de apoyo que depende del liderazgo, el colegial en donde las autoridades se orientan a una participación en equipo y, el de sistemas que se basa en la confianza y la automotivación que tienen los empleados para alcanzar las metas de la organización con pasión y compromiso.

En este estudio se consideraron las teorías motivacionales de contenido, la *Teoría de la Jerarquía de las necesidades* de Maslow (1943) y la *Teoría de las tres necesidades* de McClelland (1961). Asimismo, se tomaron en cuenta las teorías de ambiente organizacional o de estilos de administración, la *Teoría Z* de Ouchi (1981), en particular, lo referente a la organización tipo “A” o burocrática y la *Teoría del clima organizacional* de Likert (1965).

Asimismo, el estudio del comportamiento organizacional ayudó a determinar los modelos y la metodología que se utilizó para analizar, entender y comprender los datos que se obtuvieron en la evaluación de la cultura organizacional y el diagnóstico del clima organizacional, pues en ellos se sustentaron los comportamientos de los miembros de la unidad de análisis de este estudio. Para entender el comportamiento es necesario conocer el contexto en donde se desenvuelven los empleados, pues es ahí donde viven y conviven formándolo y transformándolo.

CAPÍTULO IV

*U*NIDAD DE ANÁLISIS

CAPÍTULO IV UNIDAD DE ANÁLISIS

Síntesis capitular:

Este capítulo describe los antecedentes históricos de cómo se fundó la Escuela Nacional de Lenguas, Lingüística y Traducción, sus directivos y los logros alcanzados durante su gestión. Asimismo, se describen sus principales funciones, así como el crecimiento estructural y académico. Se dan a conocer su misión, visión, objetivos, su estructura orgánica, su personal académico y el papel del sindicato.

Este estudio de investigación se llevó a cabo en un sistema educativo, la Escuela Nacional de Lenguas Lingüística y Traducción, entidad académica que nace de la transformación del Centro de Enseñanza de Lenguas Extranjeras (CELE), el 24 de mayo de 2017 con la aprobación del Consejo Universitario de la UNAM⁵⁸. De acuerdo con la Legislación Universitaria esta entidad académica pasa a ser la XXV Escuela Nacional con la que cuenta la UNAM⁵⁹.

La Escuela Nacional de Lenguas, Lingüística y Traducción (ENALLT) antes Centro de Enseñanza de Lenguas Extranjeras (CELE) pertenece a la Universidad Nacional Autónoma de México. Esta entidad académica brinda de acuerdo con su reciente transformación dos licenciaturas, que se imparten desde agosto de 2017, una de ellas en Lingüística Aplicada y la otra en Traducción; además, otorga sus servicios de cursos en lenguas, traducciones y certificaciones a las distintas facultades y escuelas de la UNAM y a diversas entidades educativas públicas y privadas, así como a organizaciones gubernamentales y empresas privadas.

⁵⁸ La Escuela Nacional de Lenguas, Lingüística y Traducción (ENALLT), que surge de la transformación del Centro de Enseñanza de Lenguas Extranjeras posterior a sus 50 años de vida académica con un sólido progreso y evolución, que le permite convertirse en esta nueva entidad académica. Con el objetivo de responder a la creciente necesidad de formar profesionales en los campos de las lenguas, lingüística y traducción. La ENALLT, además de las dos nuevas licenciaturas en Traducción y Lingüística Aplicada, continuará impartiendo cursos 18 lenguas y se mantendrá como centro de certificaciones internacionales de seis idiomas: alemán, chino, francés, inglés, italiano y portugués. Cabe destacar que con la licenciatura de traducción la UNAM se convirtió en la única universidad pública de la Ciudad de México en impartir la traducción a nivel superior, y la segunda institución pública en el país. <http://www.gaceta.unam.mx/20170327/wp-content/uploads/2017/03/270317.pdf>

⁵⁹ Asimismo, el Consejo Universitario, en su sesión extraordinaria del 24 de marzo de 2017, aprobó la modificación de los artículos 8º y 106, fracción IV del Estatuto General de la Universidad Nacional Autónoma de México, que se deriva de la creación de la Escuela Nacional de Lenguas, Lingüística y Traducción, a partir del Centro de Enseñanza de Lenguas Extranjeras para dejar establecido de acuerdo al primer artículo que esta entidad académica tendrá funciones de docencia, quedando registrada como la XXV. Escuela Nacional con la que cuenta la UNAM; y en el segundo artículo dando reconocimiento que esta entidad académica queda agrupada al IV. Consejo Académico del Área de las Humanidades y de las Artes. <http://www.gaceta.unam.mx/20170330/wp-content/uploads/2017/03/300317.pdf>

En cuanto al plan curricular que ofrece esta Escuela, la licenciatura en Lingüística Aplicada tiene como objetivo “formar profesionales con un alto dominio de la lengua de estudio, para desempeñarse en la enseñanza de la misma con una visión integral y un firme compromiso ético y social. Podrá ejercer como docente de lenguas en instituciones públicas y privadas de educación media y superior, en empresas, en modalidades presencial, mixta o en línea”⁶⁰. El plan de estudios tiene una duración de ocho semestres en los que se cubren 324 créditos; contiene cuatro ejes de formación: perfeccionamiento de la lengua de estudio, didáctica de las lenguas, ciencia de referencia y desarrollo profesional.

Mientras que, la licenciatura en Traducción tienen como objetivo “formar licenciados en traducción conscientes y reflexivos, que intervengan con ética en los procesos de difusión y divulgación del conocimiento y la cultura mediante el ejercicio de su profesión, que fungirán como mediadores lingüísticos y culturales, respetuosos de la diversidad e identidad culturales de los contextos multilingües de su labor”⁶¹. El plan de estudios de esta licenciatura se cursa en nueve semestres durante los que los estudiantes se forman en cinco campos del conocimiento: Traducción y traductología, Mediación cultural, Literatura, Lingüística y Multidisciplinario.

Actualmente, el objetivo de esta entidad académica acorde a su Plan de Desarrollo Institucional está centrada en establecer las bases de esta nueva Escuela a través del desarrollo e impulso de diversos programas que promuevan la participación académica y administrativa de la institución a fin de posicionarla como referente de calidad en las áreas de lenguas, lingüística y traducción al interior UNAM, así como a nivel nacional e internacional, por medio de acciones eficientes e innovadoras que propicien el fortalecimiento de las funciones de docencia, investigación y difusión.

Conviene subrayar que el personal académico dedicado a la enseñanza de lenguas ha cobrado una gran importancia en nuestro país por la creciente globalización. Ciertamente, esta relevancia impacta de manera directa en las entidades académicas que se dedican a la enseñanza de lenguas que han incrementado sustancialmente en nuestro país, esto denota una concordancia con lo manifestado por Bufi (2008) “las sociedades cambian y ciertamente los mexicanos están ahora en posición de integrar las lenguas extranjeras en su realidad cultural” (2008, p. 48).

⁶⁰ Objetivo descrito en la página cinco de la Gaceta de la UNAM publicada el 27 de marzo de 2017. <http://www.gaceta.unam.mx/20170327/wp-content/uploads/2017/03/270317.pdf>

⁶¹ Señala el dictamen de la Comisión de Trabajo Académico, que cuenta con la opinión favorable del Consejo Académico del Área de las Humanidades y las Artes. De acuerdo a lo publicado en la página cinco de la Gaceta de la UNAM del día 27 de marzo de 2017. <http://www.gaceta.unam.mx/20170327/wp-content/uploads/2017/03/270317.pdf>

4.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS Y SITUACIÓN ACTUAL DE LA UNIDAD DE ANÁLISIS

Los orígenes de una organización suponen el planteamiento de su misión y visión, pues en ellos está la razón por la cual fueron creadas, aun cuando al paso de los años se hagan cambios en estructura orgánica, en la física, en expandir los servicios que ofrece, en incrementar en su personal o en las estrategias que se utilizan para el logro de los objetivos. Por ello, en este apartado se dan a conocer los antecedentes de la Escuela Nacional de Lingüística y Traducción que están sustentados en la trayectoria que ha tenido el Centro de enseñanza de Lenguas Extranjeras.

El Centro de Enseñanza de Lenguas Extranjeras fue creado en 1966, de acuerdo con un oficio expedido con esa fecha por la rectoría, cuyo documento se encuentra en resguardo en los archivos de la dirección de este Centro. En este documento el Rector Javier Barros Sierra firmó el acuerdo de la creación de este Centro para concentrar en éste el esfuerzo que la Universidad realizó en la enseñanza de lenguas extranjeras, elevar su eficiencia administrativa y académica, establecer sistemas pedagógicos uniformes y más eficaces, así como aumentar el número de lenguas vivas que se enseñaban entonces.

Bufi (2008) menciona que la visión instrumental sobre las lenguas extranjeras con que las autoridades de la UNAM arrancan las actividades de este Centro se dio a raíz de las exigencias que México presentó con respecto a la necesidad de la adquisición de una segunda lengua, además, de considerar la organización y sistematización de la enseñanza de las lenguas extranjeras presentando fundamentos científicos, uniformando los programas de estudio y ofreciendo un mayor número de lenguas con un rigor académico en su enseñanza, para poder tener un crecimiento no sólo educativo, sino también económico y social⁶². Situación que se ha agudizado en la actualidad por los diversos tratados de comercio internacional que existen entre México y otros países.

Cada organización cuenta con dos elementos esenciales su misión y visión, pues en ellos se encuentra la parte sustantiva que determina su razón de ser y hacia dónde se dirige; además, de regir la dirección que deben tener los objetivos que en ella se enmarcan.

⁶² En este sentido, la historia no escrita del CELE narrada por Bufi (2014) señalan que la conversación entre el rector y el Dr. Salgado director del CELE tuvo otro aspecto sobre una encomienda especial: hacer del CELE un centro económicamente "rentable", situación que no era muy del agrado del Dr. Salgado, por lo que promovió una serie de programas para establecer becas para los alumnos y trabajadores de la UNAM, pues la colegiatura en ese entonces era muy cara, pues por semestre se pagaban 100.00 pesos. A esta petición se tuvo como respuesta un oficio con fecha del 20 de junio de 1967, firmado por el Secretario General de la UNAM, anunciando al licenciado Salgado y Salgado que en la reunión del Colegio de directores con el Rector se acordó que se cobrarían los cien pesos por semestre y que sólo quedarían exentos los alumnos a quienes se les obligaría el conocimiento de lenguas extranjeras dentro de los planes de la carrera que cursan y, para el resto de los estudiantes del Centro se implementaría un programa de becas para los que carezcan de recursos económicos. Para profundizar más en este tema ver. Bufi (2014) Fundación del Centro de Enseñanza de Lenguas Extranjeras de la Universidad Nacional Autónoma de México. Formaciones intermediarias Universidades.

4.1.1 Misión, visión y objetivos

Las instituciones educativas deben tener presente que su objetivo primordial debe estar fundamentado en su misión que es la razón de su existencia y sobre la visión que refleja su futuro, es decir, lo que la entidad académica aspira llegar a ser; siendo relevante que sus objetivos estén encaminados a los logros que desea alcanzar la organización.

La ENALLT tiene como tarea sustantiva la formación de profesionales en las licenciaturas en Lingüística aplicada y Traducción, la enseñanza de cursos de lenguas extranjeras dirigida principalmente a los estudiantes universitarios de nivel profesional y de posgrado de la UNAM, así como las certificaciones internacionales en alemán, chino, francés, inglés, italiano y portugués, la traducción e interpretación, el aprendizaje a distancia, la difusión de la cultura, entre otras; que se encuentran apegadas a las necesidades de las facultades y escuelas de esta Universidad. Es por ello, que su misión y visión están encaminadas a cubrir estas exigencias.

Misión ENALLT: “Desarrollar e impulsar la enseñanza y el aprendizaje de lenguas extranjeras, lingüística y traducción en diferentes modalidades; la certificación, la formación y la actualización de recursos humanos; la investigación en lingüística aplicada y extender estos conocimientos y servicios de calidad a la sociedad mexicana en general y a la comunidad de la UNAM en particular, para lograr su desempeño académico, laboral y profesional”⁶³.

Visión ENALLT: “Al servicio de los estudiantes de la UNAM, la ENALLT ofrecerá rigor académico en la enseñanza de lenguas, en la formación y profesionalización de docentes y asesores de Mediateca, en la certificación y en la profesionalización del ejercicio de la traducción en México a través de la formación de traductores. Asimismo, realizará investigaciones en lingüística aplicada que, por una parte, den respuesta a las necesidades de las áreas de docencia y, por otra, impulsen el desarrollo de la investigación en las múltiples áreas y disciplinas que se involucran en este campo de conocimiento”⁶⁴.

Cabe destacar que, estos dos importantes pilares de la organización muestran un gran parecido a la misión y visión que tenía el Centro de Enseñanza de Lenguas Extranjeras, conceptos que se describen a continuación

⁶³ Información obtenida del Proyecto de creación de la Escuela Nacional de Lenguas, Lingüística y Traducción (ENALLT), con fecha en Ciudad Universitaria, junio de 2016. Asimismo, esta información se encuentra referida en la página electrónica de la ENALLT, <http://enallt.unam.mx/>

⁶⁴ Ídem

con la finalidad de demostrar las semejanzas que se siguen manejando en esta entidad académica con respecto a la razón de su existencia y la visión que tienen de ésta a futuro.

Misión CELE: “Desarrollar e impulsar la enseñanza y el aprendizaje de lenguas extranjeras en diferentes modalidades; la certificación, la formación y actualización de recursos humanos; la investigación en lingüística aplicada y la extensión y difusión de estos servicios de calidad a la sociedad mexicana en general y a la comunidad de la UNAM en particular, para lograr su desempeño académico, laboral y profesional”.

Visión CELE: “Al servicio de los estudiantes de la UNAM, el CELE aspira a ofrecer rigor académico en la enseñanza de lenguas extranjeras, en la formación de docentes y asesores de Mediateca, en la certificación y en la profesionalización del ejercicio de la traducción en México a través de la formación de traductores. Asimismo, aspira a realizar investigaciones en lingüística aplicada que, por una parte, den respuesta a las necesidades de las áreas de docencia y, por otra, impulsen el desarrollo de la investigación en las múltiples áreas y disciplinas que se involucran en este campo de conocimiento”⁶⁵.

Aquí, conviene hacer el análisis de los cambios presentados en la definición de la misión y visión antes descritos. En la misión se puede observar que sólo se hizo el cambio de “CELE” por “ENALLT”, se agregó la enseñanza de la “lingüística y traducción” y se modificó el sustantivo “la extensión” por el verbo (extender) omitiendo la parte de la difusión. Mientras que, en la visión se puede observar que se llevó a cabo el mismo procedimiento, pues se cambió el nombre de la entidad académica, se modificó la acción del verbo de “aspira a ofrecer” por “ofrecerá”, se omitió el adjetivo calificativo de las lenguas “extranjeras”; además, se hizo el cambio y omisión de los verbos “aspira a realizar” por “realizará”. Por lo anterior, se puede mencionar que el cambio que presentan la misión y visión de la Escuela con respecto a la que tenía el Centro es mínimo. Esto permite, suponer que la transformación que tuvo este Centro a Escuela no representa una variación importante para la medición de la cultura organizacional.

Al servicio de los estudiantes de la UNAM, la ENALLT ofrece rigor académico en la enseñanza de lenguas, en la formación y profesionalización de docentes y asesores de Mediateca, en la certificación y en la profesionalización del ejercicio de la traducción en México a través de la formación de traductores. Asimismo, realiza investigaciones en lingüística aplicada que, por una parte, den respuesta a las necesidades de las áreas de docencia y, por otra, impulsen el desarrollo de la investigación en las múltiples áreas y disciplinas que se involucran en este campo de conocimiento.

⁶⁵ Las definiciones de la misión y visión de CELE se obtuvieron de la Información obtenida de la página del Centro de Enseñanza de Lenguas Extranjeras, <http://cele.unam.mx/index.php?categoria=9&contenido=154>

Es importante mencionar que estos dos elementos misión y visión estuvieron presentes, también, en la página oficial de la ENALLT, en el momento en que se llevó a cabo la evaluación de la cultura organizacional y el clima organizacional de esta entidad académica, por lo que los objetivos descritos están supeditados a dar cumplimiento y subsistencia a lo enmarcado en ellos.

4.1.2 Antecedentes históricos

La Escuela Nacional de Lenguas, Lingüística y Traducción nació el 24 de marzo de 2017, a partir de la transformación del Centro de Enseñanza de Lenguas Extranjeras (CELE). Por ello, los antecedentes están sujetos a este Centro que surgió en noviembre de 1966, que parte de una necesidad de aprendizaje voluntario, en donde el estudiantado se veía influenciado por su contexto social a tener otras alternativas que brindan opciones de crecimiento profesional. Bui (2008) señala que en la Escuela Nacional Preparatoria ubicada en San Idelfonso fue donde se comenzó el estudio de lenguas como el francés, el italiano o el inglés eran marca de prestigio social después de años en que el modelo de Estado y de sociedad era europeo, y particularmente francés.

El idioma no estaba considerado en el plan curricular de las carreras que se impartían en ese entonces, ya que los estudiantes decidían si tomaban cursos de lengua o si presentaban un examen de comprensión de lectura de una lengua extranjera, pues estos conocimientos no se reflejaban en el currículum universitario. Es en el siglo XX cuando se comienza a dar un papel preponderante al CELE en la UNAM, debido al creciente interés por el aprendizaje de las lenguas extranjeras.

Asimismo, Bui (2008) menciona que, en el contexto de las reformas sustanciales en la Universidad Nacional, por acuerdo del rector Barros Sierra, se creó el CELE como uno más de los cambios estructurales considerados necesarios, pues se estimó que la formación de los estudiantes debe abarcar el aprendizaje formal de uno o varios idiomas extranjeros y que debía realizarse en un centro cuya función principal fuera la de impartir docencia en lenguas extranjeras.

En la investigación de esta autora no se encontró antecedente alguno sobre la sesión del Consejo Universitario donde se mencione que su creación fue en el año de 1966, pero existe un oficio de la oficina de la Torre de Rectoría, del entonces Rector Dr. Javier Barros Sierra, fechado el día 30 de noviembre de 1966, dando por sentado que esa es la fecha oficial en que se reconoce como el día en que quedó instituido el Centro de Enseñanza de Lenguas Extranjeras.

Otra fuente que constata la fecha en que fue fundado este Centro es una entrevista⁶⁶ que se realizó al Dr. José Salgado y Salgado, en donde este exdirector de propia voz relata cómo fue la fundación del Centro de Enseñanza de Lengua Extranjeras, mencionando lo siguiente: Siendo estudiante de la carrera de Relaciones Internacionales al momento de realizar la tesis se afrontó el problema de que muchos de los libros de consulta eran extranjeros, dándose cuenta de que no contaba con la preparación de la enseñanza de lenguas, pensó en que era necesario contar con una institución en donde se enseñaran las lenguas, por lo que mediante una carta que turno al Rector:

[...] “le hacía ver a él, que necesitábamos esta institución para que los alumnos aprendieran el idioma como un instrumento de trabajo, de investigación, de estudio, porque no todo está en español. [...] No me contestó nunca el Rector, pero recibí una invitación personal, para visitarlo, el 29 de noviembre de 1966. [...] Me recuerdo que asistí a esa primera reunión y a ella asistió [el rector], nos acompañó como testigo de honor, el secretario general de la Universidad, licenciado Fernando Solana, y me recuerdo que me dijo el Rector al final de la plática: -por tanto, voy a crear el Centro de Enseñanza de Lenguas Extranjeras y he decidido nombrarlo a usted secretario administrativo siempre y cuando usted acepte, porque si usted acepta en este momento, mañana mismo creo el Centro de Enseñanza de Lenguas Extranjeras-, y le dije que sí porque yo acababa de estudiar y decía yo que los doscientos pesos que yo había pagado no eran suficientes para pagar lo que había hecho la Universidad por mí y que yo tenía que entregarle algo y, entonces, así fue como acepté y, al día siguiente, se creó el CELE mediante un acuerdo especial de la Rectoría firmado el 30 de noviembre de 1966 y este, y mi nombramiento de secretario. [...] Y, entonces, cuando vio el Rector cómo quedó todo ordenado, y que me autorizó a recibir mil alumnos más de los dos mil que me había autorizado a recibir, verdad, recibí mi premio: el día 2 de mayo de ese año, no perdón, del año 67, me nombró director del CELE”.

Es importante mencionar que antes de establecer el acuerdo de la creación del Centro de Enseñanza de Lenguas Extranjeras, el Rector Javier Barros Sierra designó a una comisión para “estudiar la necesidad, conveniencia y posibilidad de establecer un Centro de Enseñanza de Lenguas Extranjeras en Ciudad Universitaria”, ésta estuvo conformada por el Coordinador de Humanidades, el Lic. Rubén Bonifaz Nuño que era licenciado en derecho y doctor en letras, además de ser un reconocido poeta; el Dr. Leopoldo Zea, director

⁶⁶ Esta entrevista fue realizada por la Lic. Erika Argueta, profesionista que se encuentra adscrita a la Coordinación de Comunicación Social del CELE. Esta entrevista se llevó a cabo el día 17 de febrero de 2016, con motivo de los festejos que se realizan a lo largo del 2016 con motivo de la celebración de los 50 años de este Centro.

de la Facultad de Filosofía y Letras; el Lic. Enrique González Pedrero, que era director de la Escuela Nacional de Ciencias Políticas y Sociales y el médico veterinario Pablo Zierold Reyes, director de la Escuela Nacional de Veterinaria y Zootecnia⁶⁷.

El 14 de noviembre de 1966, esta comisión entregó los resultados del estudio que realizaron entre los principales puntos que expusieron están: consideraciones, objetivo, organización del centro, niveles, cursos, programación de calendario y horarios, número de alumnos por grupo, personal docente y administrativo y de servicio, así como el presupuesto para 1967, año en que se comenzaron las clases. Es preciso mencionar que en esta comisión no se consideró a ningún especialista en la enseñanza de las lenguas.

El acuerdo de la creación del CELE, según Bufi (2014) surge en un ambiente de incertidumbre, pues sólo el Dr. Salgado y Salgado contaba con la consigna que el rector le había dado de crear un Centro de lenguas extranjeras, ya que su creación no fue publicada en la Gaceta Universitaria tal como lo fueron en ese entonces los acuerdos de creación del Centro de Estudios Orientales, el Centro de Estudios Angloamericanos, el Centro de Estudios Latinoamericanos (los tres en Gaceta UNAM del 8 de agosto de 1966); el Centro de Traductores Greco-latinos (Gaceta UNAM del 12 de diciembre de 1966), el Centro de Lingüística Hispánica (Gaceta UNAM del 3 de abril de 1967), entre otras dependencias que podrían equipararse al CELE. En este sentido, el Rector Barros Sierra sólo dio un discurso inaugural de los cursos que se comenzaron a impartir en 1967, donde hizo mención de la creación de este Centro.

Asimismo, en la revisión que hizo esta misma autora en las actas del Consejo Universitario de 1966, 1967 y mitad de 1968 no se menciona al CELE. La presión que tuvo el Dr. Salgado, primer director del CELE, fue compleja⁶⁸ pues “no se publicó la creación del centro; no se otorgó financiamiento para construir un edificio; una adscripción que no favorece la autonomía del centro; la no adscripción al conjunto de escuelas de la universidad; las paradojas con el mandato pre-fundacional -elaborado por académicos y no por políticos- que recomendaba un consejo técnico propio; el contravención del mandato fundacional mismo que buscaba mejorar calidad educativa pero sin que se den los apoyos que esto requería” (Bufi, 2014, 50).

La primera y simple referencia sobre la existencia del CELE según Alarcón (1985) está inscrita en un oficio fechado el 5 de julio de 1968, cuyo documento señala que sin ninguna intervención se aprobaron los dictámenes

⁶⁷ Dato obtenido de un documento (copia carbón) elaborado por el Lic. José E. Salgado y Salgado, primer director del CELE, fechado el 15 de febrero de 1968, existente en los archivos de la Dirección de este Centro.

⁶⁸ En una entrevista realizada por Sonia Bufi, como parte de sus estudios de doctorado, al doctor Salgado donde explica los inicios inciertos del Centro en términos de “ver cómo era el arranque y si el CELE se sostenía”. Agrega: “Tenía la espada de Damocles sobre de mí, por la cuestión del dinero. Que nada más no funcionara algo y nos cortaban la cabeza” (Entrevista 24: 15/09/2004).

de la comisión de presupuesto sobre las transferencias solicitadas en una lista de dependencias de la UNAM entre las cuales aparece este Centro.

Conviene subrayar que la gestión del primer director del CELE duró de 1966-1970⁶⁹, es él quien hace mención que “el principal fin para el cual fue creado el CELE, y que todavía hoy en día sigue siendo su base fundamental, es el de dotar de un instrumento más de trabajo e investigación al estudiantado y al profesorado universitarios” (Boletín del CELE, febrero-marzo 1982, p. 7).

Por otra parte, en la recopilación de textos *Miradas a los años del CELE* cuya retrospectiva muestra pasajes sobre los 45 años del CELE, se menciona que en sus inicios este Centro enfrentó tres problemas serios: 1) la insuficiencia de fondos y la falta de un espacio físico para impartir sus cursos. Sólo contaba con cinco laboratorios, dos de ellos donados por la Fundación Ford y los tres provenientes de una preparatoria que nunca se construyó; 2) el personal académico fundador carecía de una formación en enseñanza de lenguas extranjeras, cabe señalar que en esos años esta área era incipiente en México por lo que la profesionalización sólo era posible si se enviaba a docentes al extranjero o se traían a especialistas a trabajar en México, representando un costo muy elevado para un centro que apenas había abierto sus puertas, y 3) el proyecto de creación del CELE se basó en datos no confirmados, pues se esperaba que la matrícula estuviera conformada por alumnos de las áreas de Humanidades y Ciencias Sociales. Sin embargo, hubo una fuerte demanda por parte de los estudiantes de Biología, Ciencias químicas e Ingeniería, lo cual provocó un reajuste apresurado del proyecto inicial, agravado por la falta de espacio y presupuesto.

En las instalaciones precarias de la Facultad de Filosofía y Letras, el CELE disponía de un laboratorio que se encontraba a cargo de dos docentes y tres alumnos becarios que eran pagados con financiamiento de la Fundación Ford. Ningún profesor estaba autorizado para hacer uso de esas instalaciones sin presencia de alguna de las cinco personas encargadas, de acuerdo a lo señalado en el Reglamento General del Servicio de Laboratorio⁷⁰. En este documento, también, se encuentra establecido que los profesores tenían la obligación de asistir al laboratorio con su grupo una vez por semana, tomando en cuenta el control de los equipos y quienes los ocupaban. En caso de que algún alumno llegara a deteriorar el equipo sería expulsado de este Centro.

⁶⁹ El Dr. José Salgado y Salgado en la entrevista que le realizó la Lic. Argueta, el día 17 de febrero de 2016, mencionó que el Rector Javier Barros Sierra, además, de dar la indicación de la creación del CELE mediante un acuerdo especial de la Rectoría, que firmó el 30 de noviembre de 1966, también, le brindó el cargo como Secretario Administrativo a través del Dr. Fernando Solana Morales, Secretario General de esta Universidad. Más tarde, tras comprobarse la necesidad de ese Centro y considerando su buen funcionamiento, el Rector brindó más apoyo para que se incrementara la matrícula del número de alumnos que se estaban atendiendo y junto con ese apoyo, el día 2 de mayo de 1967, el Rector nombró al Dr. Salgado como el primer director del CELE.

⁷⁰ Reglamento resguardado en el archivo del CELE 1966-1968.

La estructura orgánica del CELE fue creciendo en forma paulatina “al fundarse el Centro de Enseñanza de Lenguas Extranjeras, se establecieron en su primera etapa de existencia seis departamentos que eran en orden alfabético, alemán, francés, inglés, italiano y portugués, Lenguas eslavas y lenguas orientales, siendo que en estas dos últimas sólo se impartía el ruso y el japonés⁷¹ respectivamente cuyas labores se iniciaron el 15 de febrero de 1967” (Boletín del CELE, febrero-marzo 1982, p. 14). Por otra parte, en el Plan de Desarrollo Institucional 2009-2013 se menciona que desde 1967 se impartían 7 lenguas que eran: alemán, francés, inglés, italiano, portugués, ruso y japonés. Lo anterior, también se puede constatar con el diagrama estructural⁷² que tenía el CELE en 1967 referenciado por Bufi (2008)⁷³.

En este sentido Bufi resaltó que “el mandato fundacional que el rector Barros Sierra atribuye al CELE se basa en un dictamen negativo sobre la calidad de la enseñanza de las lenguas en la Universidad, impartida hasta ese momento en algunas de sus escuelas y facultades” (2014, p.40). Para dar respuesta a esta situación propuso la creación de una nueva entidad académica, cuya función sustantiva fuera uniformar los programas de estudio y ofrecer una mayor cantidad de lenguas extranjeras. Para ello se convocó a los profesores que daban clases de idiomas en las dependencias de la UNAM para proponerles que fueran los profesores de este nuevo Centro, teniendo las autoridades una respuesta afirmativa por parte de la planta académica que provenían de las facultades de Filosofía y Letras, Medicina, Derecho, Ciencias Políticas, así como de las Escuela Nacional Preparatoria y de otras instituciones ligadas a las embajadas.

Este cambio de adscripción de los profesores de las diversas escuelas y facultades hacia el Centro de Enseñanza de Lenguas Extranjeras, hasta cierto punto, dan respuesta a la no difusión de su creación, pues de

⁷¹ Con respecto a las primeras lenguas que se impartieron en este Centro se tuvo la oportunidad de tener una entrevista informal con un testigo privilegiado que ha colaborado como administrativo y académico en el CELE por más de treinta años, contando su vida académica en este Centro y que recordó que el hecho de que estuviera el idioma Ruso en el CELE no era un hecho fortuito, sino que esto se debía a la competencia que en los años 60 los Estados Unidos y la Unión Soviética tenían por los avances tecnológicos y científicos, pues recordó que estas dos superpotencias mundiales protagonizaron un refinado duelo por el liderazgo espacial a costa de lo que fuera, además su competencia se extendió en los ámbitos económicos, políticos, sociales y culturales. Además, el único académico que se tenía de esa lengua era el Dr. Armando Partida Taizan, quien tenía estudios profesionales en la Universidad de la Amistad de los Pueblos Patrice Lumumba, Moscú, (1960-1965), donde se graduó en Filología Rusa: Lengua y Literatura Rusas, académico que colaboró con, el primer director, el Dr. José Salgado como Secretario Académico del CELE. Los otros idiomas como el japonés se impartían porque había una carrera de estudios orientales en la Facultad de Filosofía y Letras que tenía entre sus asignaturas la enseñanza de esa lengua. De los otros idiomas se dio por entendido que se venían impartiendo en las entidades académicas de donde fueron canceladas para comenzar a impartirse de manera formal en este Centro. Reunión informal realizada el 29/junio/2016.

⁷² Actualmente se le conoce como estructura orgánica y es aprobada por la Dirección General de Presupuesto.

⁷³ La Dra. Sonia Bufi Zanón, es académica de tiempo completo en el CELE ha realizado diversos estudios con respecto a la conformación y la trayectoria, que ha tenido este Centro, a lo largo de los años, uno de sus mayores aportes fue su tesis de doctorado *Ecos de Babel. Proceso de institucionalización y construcción identitaria en el Centro de Enseñanza de Lenguas Extranjeras de la UNAM, realizada en 2008*. Además, del artículo titulado: *Fundación del Centro de Enseñanza de Lenguas Extranjeras de la Universidad Nacional Autónoma de México. Formaciones intermediarias*, realizado en 2014, por ello, gran parte de los antecedentes de este Centro son referenciados a nombre de esta autora. No obstante, es importante señalar que existen diversos estudios de investigación realizados en esta entidad académica, pero su objeto de estudio está dirigido a aspectos del desarrollo que ha tenido la Lingüística Aplicada, las diferentes lenguas que se imparten, los cambios en los planes y programas de estudio de este Centro, por mencionar algunos, cuyo enfoque se centra en su desarrollo educativo, más que en la conformación de esta entidad académica, como los estudios de Bufi, en donde hay vivencias y convivencias que hacen de ella una organización donde convergen varias culturas que han hecho la propia identidad de este Centro.

acuerdo con Bufi (2014) se trató de una prudencia política de las autoridades para conocer la reacción de los alumnos ante el cambio cuando se dieron cuenta de que ya no existían los idiomas en su escuela, ante esto los alumnos de Ciencias Políticas y Derecho trataron de presionar mediante el ausentismo, para que se regresaran los cursos de lenguas que se estaban impartiendo en sus facultades; pues en el primer semestre de clases que inicia en febrero de 1967, los alumnos inscritos en inglés fueron 767, en francés 448, en italiano 134 y en alemán 78 (un total de 1,427 alumnos). Al cabo del semestre, la deserción escolar es de 23% en inglés, 33% en francés, 43% en italiano y 41% en alemán, y la tasa de reprobación de 25% en inglés, 9% en francés, 1.5% en italiano y 2.5% en alemán.

Asimismo, esta misma autora menciona que, acorde a los documentos analizados, se encontró que el nivel de ausentismo que se tuvo en las cuatro lenguas que se impartieron en ese entonces, preocupaba en demasía al primer director del CELE, José Salgado que pensó en comunicar a los directores de escuelas y facultades su preocupación por la deserción para que estos tomaran las medidas pertinentes con sus alumnos. Sin embargo, el Secretario General de la UNAM, Fernando Solana que mediaba las relaciones entre el CELE y la Rectoría, no dio seguimiento a esta petición.

Al incrementarse la deserción a grandes niveles se comenzaron a suscitar protestas tanto por parte del director como de los jefes de los departamentos de inglés y francés, por lo que en 21 de febrero de 1968, el director José Salgado envía al licenciado Fernando Solana un oficio donde señala la problemática que se ha venido dando con los alumnos de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, pues su ausencia a las clases como el bloqueo que hicieron en 18 grupos de las lenguas que imparten los departamentos de francés e inglés han impedido que jóvenes de diversas escuelas de la Universidad aprovecharan el aprendizaje de estos idiomas, por lo que comenzaran a tomar medidas pertinentes para evitar el entorpecimiento de las labores de este Centro. Es a partir de estos acontecimientos que el CELE comenzó a establecer los inicios de sus primeros reglamentos que le permitieron regir su actuar académico.

Otro aspecto, que marca una disyuntiva para el primer director de este Centro José Salgado, señalado también por Bufi (2014), es que durante su gestión solicitó que esta entidad académica fuera incluida en la lista de escuelas y facultades, para que este Centro, sin necesidad de cambiar de estatus, se regulara por sí mismo mediante un Consejo Técnico propio, esta solicitud la hizo el 11 de julio de 1967 a las instancias correspondientes, amparándose en el artículo 8° del Estatuto General de la UNAM⁷⁴, sin tener una respuesta

⁷⁴ Artículo 8° del *Estatuto General de la UNAM* modificado y aprobado en la sesión extraordinaria del Consejo Universitario, el 29 de junio de 1965. Actualmente el número de dependencias en esta lista de entidades académicas que tienen como tarea sustantiva la función docente ha incrementado a 23, ver: <https://www.dgae.unam.mx/normativ/legislacion/egunam.html>

favorable a su petición; ya que este Centro a sus inicios dependió de la Secretaría General de la UNAM y años más tarde tuvo como Consejo Técnico a fin la Unidad de los ciclos Profesionales y de Posgrado del Colegio de Ciencias y Humanidades y CELE: esta irregularidad de estar adscrito a la Secretaría General y ser regulado por otra entidad académica de la UNAM, se uniformó en el año 2000 en el periodo de gestión de la Lic. Aurora Marrón Orozco, octava directora de esta entidad académica.

Con respecto a la formación de su planta académica es preciso mencionar que, de acuerdo al boletín informativo de julio de 1974, se menciona que casi desde sus inicios el CELE contó con la colaboración académica de instituciones extranjeras experimentadas en la enseñanza de lenguas. Por este motivo celebró y mantiene hasta estos días, convenios con Alemania, Francia, China Popular, Japón, Israel, Gran Bretaña, Italia, Brasil y la Unión Soviética. La asesoría que han brindado los especialistas que se han integrado temporalmente a la planta docente y de investigación del CELE ha sido siempre de gran provecho. De acuerdo con Bui (2008), la planta académica de este Centro en 1968 se encontraba conformada por 24 profesores, en 1970 eran ya 33 profesores de asignatura y uno de carrera.

Entre los diversos sucesos, poco favorables, a los inicios de este Centro se encontró, también, la falta de instalaciones propias para la impartición de las clases y de áreas administrativas que apoyaban en los procesos administrativos, entre éstos, el principal la contratación de la planta académica, pues aun cuando eran al inicio sólo 24 académicos era necesario regular su situación contractual, gestión que se caracterizaba, en ese entonces, por procesos administrativos insuficientes y demorados, pues además de ser ratificados por diversas entidades académicas y administrativas de la UNAM. Por otra parte, no se puede dejar de lado que, los trámites antes no eran gestionados por sistemas automatizados. Además, el CELE siempre careció de un Consejo Técnico propio que le permitiera regular las diversas acciones de su quehacer como entidad académica, situación que las autoridades subsanaron en abril de 1996 al designar como Consejo Técnico afín al Consejo Técnico de Humanidades.

Habría que mencionar, también, que este Centro no contaba con instalaciones propias al momento en que se creó e inició la impartición de sus primeros cursos con alumnos inscritos en febrero de 1967. En el boletín informativo del CELE se ilustra un panorama de lo que en esos tiempos era el CELE, basta decir que, contaba con un laboratorio audio-activo de 36 plazas y los 3 pasillos que lo rodeaban, sitios en medio del sistema de ventilación del Auditorio Justo Sierra de la Facultad de Filosofía y Letras; en el pasillo más grande (de unos 2.50 x 10 m) se instalaron un cubículo para el Director y en el salón mirador un escritorio para cada uno de los departamentos (julio, 1974).

“El CELE inició sus funciones ubicado en un sótano de la Facultad de Filosofía y Letras y los profesores impartían clases en salones prestados por las facultades de Filosofía, Derecho, etc. En 1975 se le asignó el edificio del instituto de Geología y en 1985 el edificio del instituto de Investigaciones Antropológicas, ambos situados en el circuito de Ciudad Universitaria” (Manual de información general UNAM-CELE, 1966-1996, p. 5).

Al inicio el CELE tuvo que solicitar salones a algunas facultades para poder impartir sus clases de idiomas, el personal académico era limitado y estaba sujeto al préstamo de los espacios, en el caso del personal administrativo existían: cinco secretarías, dos intendentes quienes, además de sus funciones de limpieza, fungían como laboratoristas, un supervisor o jefe de servicios.

De acuerdo con la entrevista que realizó Bufi, el 9 de mayo de 2007, al Dr. Salgado para su tesis doctoral se menciona lo siguiente: “[...] Cuando se creó el CELE, cuando salió de la Facultad de Filosofía y Letras, lo más lógico dentro de lo que había era que el CELE fuera un centro de extensión porque iba a llevar a cabo tareas de llevar el conocimiento a otros, aunque lo curioso es que iba a llevar el conocimiento a alumnos de la propia universidad, entonces era una extensión hacia adentro en lugar de hacia fuera, que es un poco paradójico pero era lo más viable, lo más posible” (p. 102). Es desde entonces que esta entidad académica es reconocida ante la estructura orgánica de la UNAM como un Centro de extensión, ya que sus planes y programas de estudio no están considerados en los programas de un mapa curricular que determinen una eficiencia terminal de una carrera a nivel superior, siendo hasta el momento considerados sus cursos como un servicio educativo que permite que los alumnos cumplan con un requisito para su eficiencia terminal de sus carreras a nivel superior y posgrado.

Este Centro durante 50 años se había caracterizado por ser un centro de extensión dentro de la estructura orgánica de la UNAM, pues sus planes y programas de estudio no contaban con planes curriculares que expidan o certifiquen estudios a nivel licenciatura o posgrado, situación que cambió a partir de la transformación de este Centro en Escuela. El cuadro 4.1 muestra las diferentes entidades académicas universitarias en las que ha estado adscrito este Centro hasta su situación actual como Escuela.

Cuadro 4.1: Lugares en donde estuvo adscrito el CELE

Periodo	Lugar de adscripción del Centro	Fuente
Noviembre de 1966 a Febrero de 1986	Secretaría General de la UNAM	Oficio de la Oficina del Rector s/n de creación del CELE firmado por el Rector Javier Barrios Sierra.
Marzo de 1986 a Enero de 1997	Coordinación de Difusión Cultural	Gaceta UNAM del 3 de marzo de 1986.

Cuadro 4.1: Lugares en donde estuvo adscrito el CELE

Periodo	Lugar de adscripción del Centro	Fuente
Abril 1996	Se establece que el Consejo Técnico de Humanidades sea el Consejo Técnico afín del CELE.	Oficio SG4/047/96 de la Secretaría General de la UNAM firmado por el Dr. Jaime Martuscelli Quintana.
Febrero 1997	Coordinación de Programas Académicos de la Secretaría General de la UNAM	Gaceta UNAM del 6 de febrero de 1997.
De diciembre de 2000 a marzo de 2017	Pasó a formar parte del Subsistema de la Coordinación de Humanidades	Gaceta UNAM del 4 de diciembre de 2000.
A partir del 24 de marzo de 2017	Se crea la ENALLT a través de la transformación del CELE.	Acta de la sesión ordinaria del Consejo Universitario del 24 de marzo de 2017 y Gaceta UNAM del 27 de marzo de 2017.
A partir del 31 de marzo de 2017	La ENALLT pasa a formar parte de la estructura de las entidades académicas con función docente.	Acta de la sesión extraordinaria del Consejo Universitario del 24 de marzo de 2017 y Gaceta UNAM del 30 de marzo de 2017.

Fuente: Adaptado y actualizado de Reyna (2012). *Diagnóstico del clima organizacional en centros de enseñanza de lenguas*. Tesis de maestría, p. 67.

Han sido cinco las entidades que han regulado a esta entidad académica, siendo regulada en su actuar académico desde el 25 de abril de 1996 por el Consejo Técnico afín; cuerpo colegiado que está adscrito a la Coordinación de Humanidades de la UNAM⁷⁵. Sin embargo, fue en el año 2000 cuando el CELE queda adscrito al subsistema de esta misma coordinación que funge como ente regulador de cualquier decisión central que afecta el desarrollo profesional de su personal académico y de las condiciones del desarrollo de sus funciones sustantivas. Siendo hasta el 30 de enero de 2018, cuando los miembros del Consejo Técnico de la ENALLT tomaron protesta en su primera sesión ordinaria y se vuelve independiente en su actuar académico.

Actualmente, son diversas las tareas que realiza esta Escuela, pues sus actividades se han incrementado desde su transformación comenzando por la creación de las dos licenciaturas en Lingüística aplicada y Traducción que se imparten desde 7 de agosto de 2017, así como los diversos servicios que brinda a través de diversos convenios o bases de colaboración tanto al interior como al exterior de la UNAM con otras entidades académicas públicas y privadas, así como con entidades gubernamentales. Es importante mencionar que, esta Escuela continua con diversas responsabilidades que ya tenía el CELE entre las que destaca brindar el servicio de certificación de idiomas que permite “evaluar los conocimientos sobre lenguas extranjeras de los estudiantes de facultades y escuelas ubicadas en Ciudad Universitaria, de conformidad con los requisitos que al respecto señalan los diversos consejos técnicos, así como de los becarios que estudiarán en el extranjero y de los

⁷⁵ Es importante mencionar que primero el CELE fue regulado por el Consejo Técnico de Humanidades y después de, un poco más de, tres años es cuando pasa a formar parte del subsistema de la Coordinación de Humanidades.

profesores que deban clases de idiomas en la propia Ciudad Universitaria y en escuelas incorporadas a la UNAM” (Boletín del CELE, febrero-marzo 1982, p. 5).

Desde su creación como Centro de Enseñanza de Lenguas Extranjeras en noviembre de 1966, a la fecha, ahora como Escuela Nacional de Lenguas, Lingüística y Traducción ha sido dirigido por varios titulares, todos ellos académicos de la UNAM, cada uno de ellos, desde su perspectiva, brindó mejoras y cambios para el desarrollo y crecimiento de este Centro.

4.1.3 Directores y los logros en su gestión

En los directivos recae la responsabilidad de lograr los objetivos que son planeados. Los directivos de las entidades educativas tienen la obligación de entregar un Plan de Desarrollo Institucional en donde establecen los objetivos que deben ser alcanzados en los ejes rectores que lo conforman al término de su gestión, ya que ellos determinan el camino y los logros a alcanzar en la organización.

En este sentido es importante mencionar que, con cada uno de los titulares del CELE, independientemente de su estilo particular para dirigir durante su gestión, se han concretado diversos proyectos y se han implementado otros tantos, que han tenido como fin el contribuir de manera determinante en el proceso del desarrollo de este Centro. En el siguiente cuadro se muestra quienes han fungido como directores y el periodo de su gestión.

Cuadro 4.2: Periodo de gestión y sus titulares

Periodo	Años de gestión	Director(a)
1966 a 1970	4	José Eusebio Salgado y Salgado
1970 a 1971	1	Margarita Glantz Shapiro
1971 a 1975	4	Óscar Zorrilla Velázquez
1975 a 1979	4	Raúl Ortiz y Ortiz
1979 a 1982	4	José G. Moreno de Alba
1982 a 1989	8	Marcela Williamson Camou
1989 a 1993	4	Fernando Francisco Castaños Zuno

Cuadro 4.2: Periodo de gestión y sus titulares

Periodo	Años de gestión	Director(a)
1993 a 2001	8	María Aurora Marrón Orozco
2001 a 2009	8	María Eugenia Herrera Lima
2009 a 2017	8	Alina María Signoret Dorcasberro
2017 a 2021	4	Ma. del Carmen Contijoch Escontria

Fuente: Adaptación de Reyna (2012). *Diagnóstico del clima organizacional en centros de enseñanza de lenguas*. Tesis de maestría, p. 69.

De acuerdo con el cuadro anterior son hasta la fecha diez los titulares que han dirigido a este Centro, en donde cada uno de ellos ha aportado a que el CELE sea lo que es actualmente. Cabe mencionar que, de estos directores y directoras, Marcela Williamson, Fernando Castaños, Aurora Marrón, Alina Signoret y Ma. del Carmen Contijoch han formado parte de la planta docente de este Centro. También, es relevante destacar que, de Williamson, Marrón y Signoret, además de considerar a Ma. Eugenia Herrera la duración de su gestión tuvo un segundo periodo.

Algunos de los cambios que ha tenido este Centro durante la gestión de los diferentes directores y directoras fueron, por parte del Dr. José Salgado y Salgado, brindó las bases para que este Centro pudiera subsistir como un CELE peregrino, en donde los recursos eran precarios para poder disponer de un espacio físico y de equipos que le permitan realizar sus actividades de manera apropiada. Además, este director fue testigo del movimiento estudiantil de 1968, donde también tuvo pérdidas de equipos y objetos, adicional a una reducción financiera.

En 1970 es designada como la segunda directora de este Centro la Dra. Margarita Glantz Shapiro, en ese tiempo en una edición de la Gaceta UNAM (1970) se convocaba a los exámenes “de posesión, traducción y para profesores de idiomas de la UNAM”. Se publicaban las fechas, así como los idiomas que podrían presentarse (además del inglés, se mencionaban alemán, francés, italiano, portugués, y ruso).

En el boletín de febrero-marzo 1982 se señala que la Dra. Margarita Glantz fue la segunda directora del CELE, titular que asumió por un periodo muy corto este cargo, siendo el motivo de su separación una licencia, asumiendo la dirección el Dr. Oscar Zorrilla Velázquez durante el periodo de 1971 a 1975, director con el cual se concretó en el mes de junio de 1975 la entrega del edificio “A”, espacio físico en el que actualmente se siguen impartiendo las clases de idiomas.

Al inicio de la dirección del Dr. Oscar Zorrilla Velázquez existía una situación caótica en los niveles de dominio de las lenguas maternas y extranjeras que tuvo la necesidad de llevar a cabo un examen diagnóstico por alumno para decidir sobre cada caso. En junio de 1971 se crean las Comisiones Dictaminadoras para dar solución y seguimiento a las gestiones que se derivan del Estatuto del Personal Académico. Entre las actividades que realizaba este Centro estaban las certificaciones, fue en esta época que el CELE se vio rebasado por la creciente demanda de pruebas de certificación para profesores y alumnos. A la par de esa gran tarea evaluativa, el Centro comenzaba a profesionalizarse. En este periodo fue cuando inició el desarrollo del primer Departamento de Investigación, en el cual se elaboraban ejercicios y métodos autodidácticos.

El Lic. Raúl Ortiz y Ortiz es el cuarto director de este Centro. Durante su gestión que inició en enero de 1976 tomó el nombre de la literata Rosario Castellanos⁷⁶ para nombrar al Auditorio del Edificio “A”; en este mismo año se creó el espacio de Sección Escolar y la Secretaría Administrativa actualmente Departamento de Servicios Escolares y Unidad Administrativa, respectivamente. Este director consideraba necesario que en cada facultad o escuela de la UNAM debe contar con su propio centro de enseñanza de lenguas, pues para que el CELE fuera capaz de satisfacer las necesidades de la comunidad universitaria se requería de un cuerpo docente y de investigación cien veces mayor al que tenía en esa época.

Ante tal situación, este titular consideró prioritaria la atención a estudiantes que tuvieran que acreditar algún idioma en vísperas de la presentación de su examen profesional, que tenga ya conocimientos a nivel de lectura de las lenguas que les exija su carrera y por ende que estén por graduarse; así como los alumnos que ya tuvieran una beca concedida y los investigadores que trabajaban en la UNAM; los alumnos que tendrían menos oportunidad de estudiar en este centro serían aquellos que deseaban aprender un idioma con fines culturales (Gaceta UNAM, 1978).

En mayo de 1979 fue nombrado el Dr. José Moreno de Alba a la dirección del CELE, durante este periodo se observó un crecimiento académico notable con lo realizado durante las cuatro administraciones anteriores. Este Centro ya contaba con una infraestructura necesaria para desarrollar proyectos académicos más ambiciosos y aunque el azar en la matrícula continuaba siendo un problema, ello no desalentó la búsqueda constante de la

⁷⁶ Rosario Castellanos nació en la Ciudad de México el 25 de mayo de 1925 y muere en Tel Aviv, Israel, 7 de agosto de 1974, se graduó de maestra en filosofía en la UNAM en 1950 y más tarde en la Universidad de Madrid llevó cursos de estética y estilística. La escritora Sabina Berman sostiene que la aportación de Rosario Castellanos es que fue la primera feminista descarada entre las escritoras mexicanas que con un vigor y precisión intelectual aunada con una sensualidad se convirtió en una de las primeras mujeres, que a través de la escritura, se hizo visible dentro de la cultura “machista”. Además, tuvo la valentía de hacerse notar con su escritura, algo que era una gran prohibición para las mujeres en esa época; destacando, porque se trataba de una obra influyente realizada por una intelectual que abordaba con valentía, precisión y alto nivel temas feministas. El CELE la conmemora a sus casi dos años de muerte poniéndole su nombre a su auditorio principal. Referenciado en: <http://www.cultura.gob.mx/noticias/libros-revistas-y-literatura/28418-rosario-castellanos-la-primera-en-dar-voz-a-quienes-no-la-tenian-dolores-castro.html>

profesionalización por parte de las autoridades. En el mes de octubre se crearon varias áreas: el programa de Maestría en Lingüística Aplicada (MLA), el Departamento de Lingüística Aplicada y la Biblioteca Stephen A. Bastien. En julio de 1981 se publica el primer número de la *Revista Estudios de Lingüística Aplicada* (ELA).

La llegada de la dirección la Mtra. Marcela Williamson Camou fue en 1982, durante este periodo los convenios con las diferentes Facultades florecieron tanto por el interés cobrado por dichas entidades como por los problemas de espacio que desde sus orígenes venía presentando este Centro. En este mismo año se organizó el primer Encuentro Nacional de Profesores de Lenguas Extranjeras, ya convertido en una institución de referencia obligada en la enseñanza de las lenguas extranjeras a nivel nacional.

En junio de 1984 este Centro amplía sus instalaciones con la entrega del edificio “B”. Además, durante esta administración se creó la Comisión Técnica de Idiomas Extranjeros (CTIE) entre la Coordinación de Extensión Universitaria, los centros de idiomas de la ENEP (Escuela Nacional de Estudios Profesionales y el CELE (Informe UNAM, 1985), cuyo origen data de 1980, según el informe que publicó la Comisión Especial de Lenguas Extranjeras (COELE) en 2007. En septiembre de 1987 se crea el Centro de Recursos para el Aprendizaje, hoy Sala de Recursos Audiovisuales.

En 1989 tomó posesión como director del CELE el Dr. Fernando Castaños Zuno, un año más tarde, en 1990 se creó la Coordinación de Evaluación y Certificación (CEC); las actividades que venían realizando la Sección de Exámenes pasaron a ser responsabilidad de esta nueva área, cuya función principal era cuidar de manera integral los exámenes que se aplicaban en esta sección. También, en marzo de 1992 se crea la Sala de cómputo, actualmente Departamento de Cómputo para apoyar al personal académico y administrativo.

La Lic. Aurora Marrón Orozco fue designada como directora en mayo de 1993, un año más tarde en 1994 la embajada de Japón dona los laboratorios 1, 2, y 5. Al siguiente año, en febrero de 1995, el Centro Mascarones inicia sus actividades impartiendo cursos de idiomas al público en general, actualmente los Centros y Programas cuentan con 15 sedes. En abril de este mismo año el Rector José Sarukhán Kermez inaugura la Mediateca. Es importante destacar que, en la gestión de esta directora, el CELE pasa a formar parte del subsistema de la Coordinación de Humanidades.

En mayo de 2001, la Dra. María Eugenia Herrera Lima tomó posesión como directora del CELE, en diciembre de ese año abre sus puertas el Instituto Camões y se instala el primer laboratorio multimedia. En febrero de 2002 el Auditorio que se encuentra ubicado en el edificio “B” toma el nombre de la Mtra. Helen da Silva. Un año más tarde, en 2003 se organizan las primeras líneas de investigación del Departamento de Lingüística Aplicada

y también se crea la Coordinación de Vinculación y Extensión. En septiembre de 2005 se crea el Departamento de Traducción e Interpretación y un año más tarde en 2006 se conforma la Coordinación de Educación a Distancia. En mayo de 2008 se publica el primer número del Boletín electrónico del CELE y en diciembre de ese mismo año se inaugura el Instituto Confucio de la UNAM, en donde se imparten cursos de chino.

La Dra. Alina María Signoret Dorcasberro tomó posesión en mayo de 2009, en agosto de ese año se inicia la enseñanza del idioma náhuatl y años más tarde, también, se incorporó el hindi en la oferta académica de los cursos de idiomas. En enero de 2011 se inaugura la *Librería Espiral* que es el primer espacio formal en donde se ponen a la venta las publicaciones de este Centro, asimismo, en ese año se crea el coro *Voces del CELE* y el taller de teatro *Expresión Corporal*, eventos culturales en donde los alumnos han tenido diversas presentaciones en eventos culturales, al interior y exterior de este Centro. En mayo de 2015 la Coordinación de Formación de Profesores cambio a Coordinación de Formación Docente. Además, durante este periodo el CELE ha inaugurado las sedes externas de los Programas: FUNAM/CELE Santa Fe, FUNAM/CELE Ecatepec, FUNAM/CELE La Raza, FUNAM/CELE Milán, FUNAM/CELE Tlalnepantla, FUNAM/CELE Teopanzolco, Cuernavaca y FUNAM/CELE Juriquilla, Capítulo Querétaro. Uno de los mayores logros de esta gestión fue el cambio de estatus de Centro a Escuela, así como la aprobación de las licenciaturas en Lingüística aplicada y Traducción, acto llevado a cabo el 24 de marzo de 2017, por el Consejo Universitario de la UNAM⁷⁷.

La gestión de la Dra. Carmen Contijoch Escontría comenzó con la marcha de la impartición de las licenciaturas antes mencionadas, la conformación del Consejo Técnico, la restructuración de la estructura orgánica, así como con los cambios y ajustes a diversas áreas que conformarán esta entidad académica. Cabe señalar que la tarea sustancial de esta Escuela actualmente está centrada en la docencia, la investigación y la difusión de la cultura; pero para conocer más sobre estos avances en el siguiente apartado se dará un panorama general de las funciones que se desarrollan en la Escuela Nacional de Lenguas, Lingüística y Traducción en la actualidad.

4.1.4 Crecimiento y funciones en la actualidad

Las organizaciones con el paso del tiempo presentan cambios que reflejan sus logros o debilidades, en los primeros se puede observar el crecimiento en el número de servicios o el tamaño de su estructura orgánica y en el segundo se puede observar su estancamiento o pocos rendimientos con respecto a los productos o

⁷⁷ Este cambio de estatus de Centro a Escuela fue dado a conocer a la comunidad universitaria a través de la Gaceta de la UNAM, de fecha 27 de marzo de 2017. <http://www.gaceta.unam.mx/20170327/wp-content/uploads/2017/03/270317.pdf>

servicios que ofrecen. En el caso de las entidades académicas que forman parte de una Institución que cuenta con un prestigio y reconocimiento de calidad educativa se ven obligadas a ampliar su oferta educativa.

La Escuela Nacional de Lenguas, Lingüística y Traducción tiene tres tareas sustantivas la docencia, la investigación y la difusión de la cultura; otras de sus funciones es planear e impartir cursos de posesión de idioma y de comprensión de lectura, impartir talleres de especialización en cualquiera de las habilidades en las lenguas de mayor demanda, elaborar materiales didácticos, diseñar exámenes de evaluación para las diversas lenguas que se imparten, además del análisis de métodos de enseñanza, el establecimiento de convenios e intercambio con otras instituciones y embajadas tanto en México como en el extranjero, la formación del personal docente, la actualización de los docentes en la Lingüística Aplicada, la Formación de Profesores de Centros de Autoacceso⁷⁸, la creación de materiales en la enseñanza, la participación en las comisiones de preselección de candidatos a profesores y la realización de exámenes de certificación, la impartición de cursos de traducción e interpretación en diversas lenguas, la expedición de constancias de traducción, el dominio del idioma para el egreso de algunas licenciaturas de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales y de algunas carreras de la Facultad de Estudios Superiores Acatlán, así como para el ingreso y egreso de diferentes programas de posgrado de la UNAM; la realización de los exámenes de admisión de los profesores de diversas escuelas pertenecientes al sistema incorporado a la UNAM, entre otras.

Es importante mencionar que, en el marco de las funciones de la extensión universitaria se estableció un papel crucial en esta entidad académica desde sus inicios cuando era Centro de Enseñanza de Lenguas Extranjeras ser la institución dispensadora de certificaciones en lenguas extranjeras para los estudiantes de la universidad, aunque paradójicamente no serían los cursos impartidos por sus profesores los que permiten dicha certificación sino una sección especial más cercana a las embajadas que a la universidad. En ese entonces desligar la certificación de la docencia y la acentuada relación con las embajadas, era una situación que no coincidía con las expectativas del profesorado.

Sin embargo, en la actualidad el número de certificaciones de comprensión y dominio de diversas lenguas que expide este Centro ha incrementado en grandes proporciones, ya que en el Informe anual de mayo 2016- 2017 se atendió un total de 145,204 solicitudes de certificación, las cuales son realizadas por la Coordinación de Evaluación y Certificación que lleva a cabo la evaluación del TOEFL y otras lenguas que son solicitadas por los

⁷⁸ Dentro de la oferta educativa de educación continua el CELE ofrece la formación de asesores de profesores de Centros de Autoacceso, en donde se profesionaliza al personal interesado en otorgar asesorías al usuario de las Mediatecas, desde la asunción del papel de asesor como ejercicio profesional, hasta la formación teórica y metodológica en las cuestiones pedagógico-didácticas del sistema de autoacceso. Este diplomado a distancia está conformado por un programa de 230 horas de instrucción con una organización modular que es congruente con la propuesta didáctica del aprendizaje autodirigido. Recuperado de: <http://cad.cele.unam.mx/formasesores/index.htm>

estudiantes de la UNAM, así como por los Departamentos de lengua que llevan a cabo las certificaciones internacionales como: Francés (DELF, DALF); Italiano (CELI); Alemán (ÖSD, TestDaf, TestAS, onDAF); Portugués (DEPLE, DIPLE, DAPLE, DUPLÉ) y Ruso, Lenguas Asiáticas, Griego moderno (HSK), en donde se aplicaron 15,235 exámenes de certificaciones internacionales. Es preciso hacer mención que estas certificaciones se otorgan mediante la relación que tienen la ENALLT con otras instituciones académicas, Centros y oficinas que en los casos de alemán, inglés y francés fungen como intermediarias entre este Centro y las embajadas de estos países para llevar a cabo el proceso de la certificación.

La Escuela Nacional de Lenguas, Lingüística y Traducción, con el paso del tiempo, ha presentado un crecimiento no sólo en los servicios en los cursos de lenguas que ofrece, sino también tuvo crecimiento sobre programas formativos para la lingüística aplicada. En el compendio realizado en noviembre de 2011, titulado *Miradas a los años del CELE* se hace un recuento del crecimiento que ha tenido esta entidad académica en donde se puede observar el crecimiento sobre la oferta educativa, en este documento se señala que esta Escuela está considerada como la mayor institución de enseñanza de lenguas extranjeras en el ámbito nacional, ya que imparte diecisiete idiomas, por otra parte la ENALLT forma y actualiza a profesores y lingüistas aplicados en las diversas modalidades y campos que atienden.

La oferta de formación educativa de la ENALLT, antes CELE, también se ha expandido a nivel Licenciatura en Lingüística Aplicada y en Traducción, en donde la primer generación comienza sus estudios en agosto de 2017, así como a nivel Posgrado en Lingüística de la UNAM, en donde de manera conjunta con la Facultad de Filosofía y Letras y el Instituto de Investigaciones Filológicas ofrecen tres planes de estudio: Maestría en Lingüística Aplicada, Maestría en Lingüística Hispánica y el Doctorado en Lingüística, cuyos programas se encuentran inscritos en el Padrón Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC) del Consejo Nacional de Ciencias y Tecnología (CONACYT) lo que muestra su alta calidad de sus planes y programas de estudio, de su planta académica y de sus egresados.

Es preciso mencionar que, estos programas de posgrado proporcionan una base de datos teóricos que permiten entender los problemas y alcanzar soluciones en torno al lenguaje y las lenguas. El programa de la Maestría en Lingüística Aplicada se imparte en las aulas de la ENALLT y actualmente en algunas aulas de la Unidad del Posgrado de la UNAM, en donde la mayoría de los académicos que imparten las asignaturas que conforman el este plan curricular, así como las tutorías para la eficiencia terminal de este programa son de esta Escuela. Cabe destacar que, actualmente se encuentra en revisión de los cuerpos colegiados correspondientes la Maestría en Traducción.

Otro programa a nivel posgrado que ha permitido dar atención a la expansión internacional del español es la Especialización de Enseñanza de Español como Lengua Extranjera, este programa se imparte a distancia dando respuesta a las necesidades de la creciente demanda de profesionales expertos en este campo, así como a la sociedad que está interesada en adquirir conocimientos en esta disciplina.

Del mismo modo, la parte de la traducción ha sido atendida a través del Departamento de Traducción e Interpretación de la ENALLT, cuya misión fundamental es formar profesionistas a través de la licenciatura que se imparte, además los diplomados que ofrece se pretenden profesionalizar la traducción en México a través de la formación rigurosa de traductores tanto de textos literarios como de textos especializados.

Además, está a cargo de formar especialistas en enseñanza de la traducción, de fomentar la investigación sobre teoría y práctica de la traducción que se complementa con la difusión de actividades académicas en torno a esta temática, ofreciendo un servicio de calidad en traducción e interpretación de diversas lenguas al español y viceversa, para atender las necesidades de mercado de la UNAM y de instituciones y empresas tanto públicas como privadas.

En materia de Lingüística Aplicada esta Escuela, además de comenzar a formar profesionales en lingüística aplicada ha realizado diversas contribuciones sobre enseñanza e investigación en desarrollo curricular, elaboración de materiales didácticos y formación de profesores de lenguas. Desde el 2000 se ofrece con apoyo de medios telemáticos el Diplomado de Actualización en Lingüística Aplicada a Distancia (ALAD) para profesores de lenguas.

Por otra parte, esta Escuela actualmente cuenta con seis áreas de investigación que integra 17 líneas de investigación en las cuales se producen diversos productos que han incrementado el conocimiento en esta disciplina. Además, ha puesto a disposición diversos cursos en línea incrementando la variedad de cursos en línea en el marco de la formación continua. De igual forma se ha incrementado el número de cursos en línea y semipresenciales lo que ha incrementado la oferta de educación continua para la comunidad universitaria y la sociedad.

En importante agregar que, la tarea sustantiva de la ENALLT, además, de la formación de profesionales en sus dos licenciaturas, desde su creación como CELE ha sido dotar de un instrumento más de trabajo e investigación al estudiantado y al profesorado universitario. Actualmente, atiende a 8,000 estudiantes por semestre en 18 lenguas, las cuales son: el alemán, el francés, el inglés, el italiano, el hindi, el portugués, el ruso, el japonés, el árabe, el catalán, el coreano, el chino, el griego moderno, el hebreo, el rumano, el sueco y vasco. Ofreciendo,

con esto, a los alumnos una herramienta profesional y cultural que les permita estar preparados para afrontar un mundo globalizado, considerando sus motivaciones, marcos de referencia nacionales e internacionales, así como los enfoques y las modalidades pedagógicas novedosas.

Esta Escuela cuenta actualmente con 14 sedes externas: dos centros Mascarones y Tlatelolco y, 12 programas: Programa SEFI/CELE Real Seminario de Minería, Programa AEFÉ/CELE Antigua Escuela de Economía, Programa FUNAM/CELE Coapa, Programa FUNAM/CELE Santa Fe, Programa FUNAM/CELE Ecatepec, Programa FUNAM/CELE La Raza, Programa FUNAM/CELE Milán, Programa FUNAM/CELE Palacio de Autonomía, Programa FUNAM/CELE Tlalnepantla, Programa FUNAM/CELE Tlalpan, Programa FUNAM/CELE Teopanzolco, Cuernavaca, Programa FUNAM/CELE Juriquilla, Capítulo Querétaro y el Instituto Confucio en la UNAM, en donde se enseñan diversos idiomas en las comunidades aledañas a estas sedes.

Es importante, señalar que ninguna de las sedes externas fueron consideradas en este estudio por dos motivos: 1) porque todo el personal está contratado bajo el régimen de servicios profesionales (honorarios), lo que hace que su permanencia de contratación trimestral sea irregular y, 2) porque todas estas sedes físicamente están ubicadas en otros recintos fuera de Ciudad Universitaria y la percepción que den sobre la cultura organizacional que existe en la ENALLT-CU es subjetiva, debido a que, de manera directa no es su contexto laboral.

No obstante, es necesario mencionar que para el cumplimiento de los objetivos establecidos se requiere de la colaboración del personal académico y administrativo, por lo que la estructura orgánica (organigrama) de esta Escuela juega un papel preponderante para el cumplimiento de su misión y visión, pues en esta estructura se puede observar cómo se encuentran conformadas cada una de las áreas académico-administrativas acorde con la distribución de las tareas sustantivas que en ellas se desarrollan.

4.2 ESTRUCTURA Y PERSONAL DE LA UNIDAD DE ANÁLISIS

Las organizaciones cuentan con una estructura organizacional específica que permite afrontar las diversas actividades que sobre de ellas recae de acuerdo con la misión, visión y sus objetivos planteados. Sin embargo, las áreas que conforman al organigrama siempre se encuentran sujetas al número y al tipo de personal con el que cuentan para lograr su cometido.

4.2.1 Estructura Organizacional

Esta entidad casi ha triplicado el número de lenguas que se enseñan, pasando de 7 a 18 lenguas, desde el año en que se fundó hasta la fecha, en atención a este crecimiento y a las nuevas necesidades que se han generado en el ámbito académico-cultural, también se han incrementado sus áreas de atención.

En este sentido, en su publicación “Miradas a los 45 años del CELE” de 2011, señala que una de las funciones fundamentales de la Escuela Nacional de Lenguas, Lingüística y Traducción antes CELE, antes de su transformación a escuela es la enseñanza-aprendizaje de lenguas, vocación que define la identidad de esta Escuela; añadiéndose ahora, también, como tarea sustantiva la formación de sus profesionistas en las licenciaturas que imparte.

El Plan de Desarrollo Institucional 2017-2021, de esta Escuela tiene diversos objetivos por cumplir, los cuales están sujetos a 12 programas estratégicos enmarcados a seis rubros: Docencia, Investigación, Extensión, Difusión, Vinculación y Gestión; cuyos rubros deben empatar con el Plan de Desarrollo Universitario 2015-2019 del Rector de esta Universidad⁷⁹, a través de programas estratégicos y líneas de acción planear, organizar, desarrollar, evaluar y controlar las diversas funciones sustantivas y tareas esenciales de esta institución.

De acuerdo con la plantilla de esta Escuela de mayo de 2017 y a la planta académica correspondiente al semestre 2017-2. En el cuadro 4.3 se muestra el personal adscrito a esta entidad académica según los tipos de personal que en ella laboran.

Cuadro 4.3: Clasificación del personal de la ENALLT

Estratos	Número de trabajadores
Académico de Carrera de tiempo completo	53
Técnico Académico de tiempo completo	29
Académico de Asignatura	164
Ayudantes de profesor	6
Administrativos Funcionario	30
Administrativos de confianza	7
Administrativos de Base	82
Total de la población	354

Los datos fueron obtenidos de la plantilla del personal de mayo de 2017 y de la planta docente correspondiente al semestre 2017-2. Cabe señalar que, el total de la población da 354, porque 17 de los funcionarios cuentan, también, con un nombramiento académico.

⁷⁹ Para mayor información sobre el Plan de Desarrollo del Rector de la UNAM, revisar <http://www.rector.unam.mx/doctos/PDI-2015-2019.pdf>

Acorde con lo señalado en la Legislación Universitaria de la UNAM el personal académico se encuentra integrado por: Profesores o Investigadores, Técnicos académicos y Ayudantes de profesor o investigador, en la ENALLT aun cuando los académicos de tiempo completo desarrollan proyectos de investigación no se cuenta con la figura de investigadores.

En el caso del personal administrativo se divide en tres grupos: los trabajadores de confianza, trabajadores de base y por obra determinada tanto académicos, como diversos profesionales de otras disciplinas como: diseñadores e ingenieros en sistemas, para fines de este estudio ninguno de los trabajadores que ostentan este tipo de categoría fueron considerados, en el caso de los administrativos de base y confianza porque la tarea sustantiva de esta entidad académica no recae en ellos, y en el caso de los trabajadores por obra determinada porque su permanencia es fluctuante.

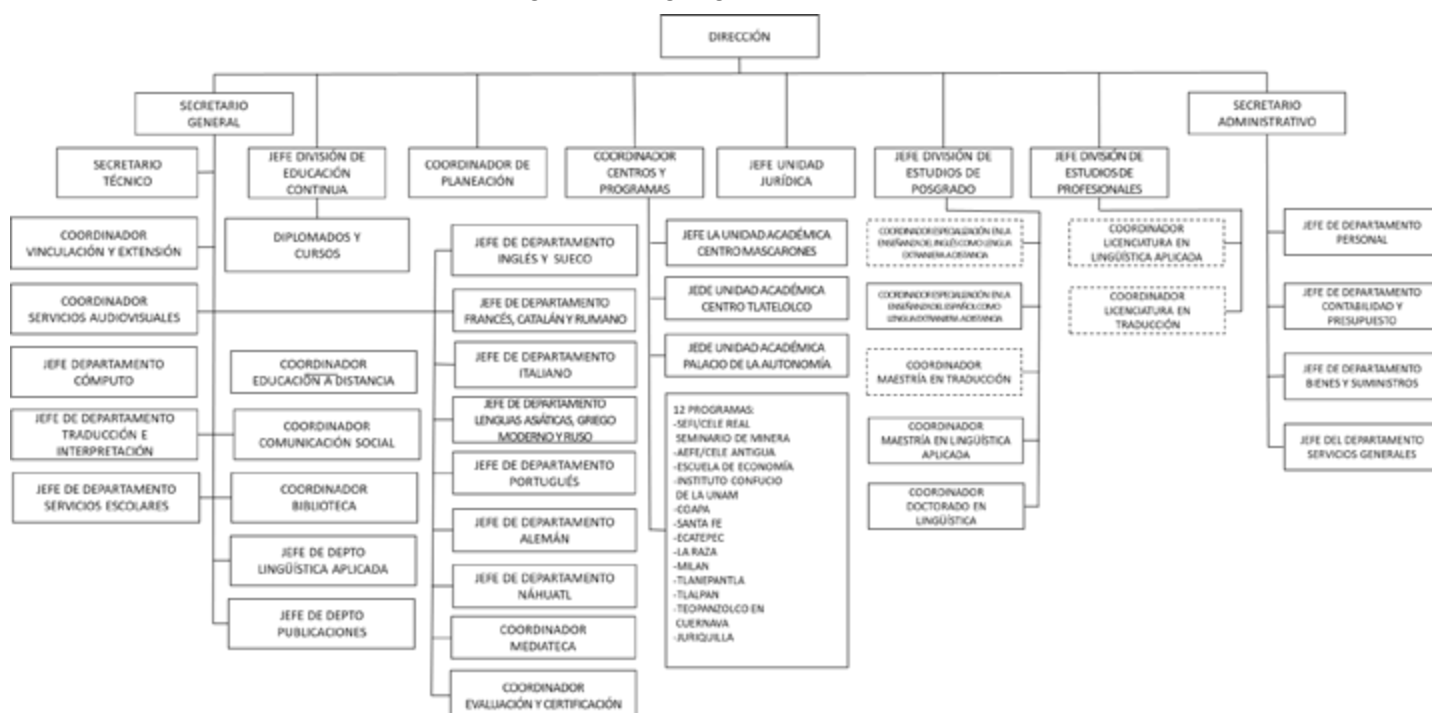
En el caso del organigrama de esta Escuela las áreas que reflejan las coordinaciones en lingüística aplicada y traducción, así como las coordinaciones de las especializaciones en enseñanza en inglés y español como lenguas extranjeras en línea, además de la maestría en traducción los responsables de atender estas áreas son contratados por servicios profesionales, por lo que estas plazas no se encuentran registradas en su estructura orgánica.

Algunas áreas como: la jefatura de educación continua, la coordinación de planeación, la coordinación de comunicación social y la jefatura del departamento de náhuatl son áreas que se ejercen, pero no forman parte del organigrama del CELE, por lo que estas áreas se están formalizando e implementando en la estructura orgánica acorde a las necesidades de la nueva Escuela Nacional de Lenguas, Lingüística y Traducción; asimismo, deben formalizarse las áreas del jefe de la unidad jurídica y la jefatura de la división de estudios profesionales acorde al nuevo organigrama de esta entidad académica.

También, es necesario regularizar el área de Posgrado que sirve de enlace ante la Unidad de Posgrado de la UNAM que es atendida por un académico que se encarga de regular y gestionar los programas de posgrado: Programa de Posgrado en Lingüística con la Maestría en Lingüística Aplicada, en donde el CELE participa conjuntamente con la Facultad de Filosofía y Letras y el Instituto de Investigaciones Filológicas; así como la Especialización en la Enseñanza de Español como Lengua Extranjera, donde esta Escuela participa con el Centro de Enseñanza para Extranjeros (CEPE).

Actualmente, la estructura orgánica de la ENALLT⁸⁰ se encuentra en proceso de restructuración, ya que su creación como escuela fue en marzo de 2017. En este entendido esta dependencia cuenta con 38 áreas directivas (Ver figura 4.1).

Figura 4.1: Organigrama de la ENALLT



Fuente: Adaptación del Proyecto de creación de la Escuela Nacional de Lenguas, Lingüística y Traducción (ENALLT), con fecha en Ciudad Universitaria, junio de 2016.

Como se puede observar en la figura anterior, este organigrama sólo refleja la parte de los mandos directivos, cuyas áreas se dividen en las áreas administrativas y las académicas, en éstas últimas se encuentran los departamentos de lengua, las áreas académicas y las áreas de apoyo académico de acuerdo a la página web de este Centro. La estructura orgánica de esta entidad cuenta con la adscripción de personal académico de tiempo completo, técnicos académicos, profesores de asignatura, ayudantes de profesor, personal de base y personal de confianza.

La Escuela Nacional de Lenguas Lingüística y Traducción se encuentra adscrito a la Universidad Nacional Autónoma de México, institución que, a grandes rasgos, está constituida por un Consejo Universitario, la Junta de Gobierno, el Patronato Universitario dando soporte al Rector, que a su vez cuenta con áreas asesoras la Defensoría de los Derechos Universitarios y el Tribunal Universitario. De la rectoría se desprenden diversas

⁸⁰ Es importante señalar que esta estructura orgánica puede presentar algunas modificaciones, pues está sujeta a la autorización por parte de la Dirección General de Presupuesto de la UNAM, para la creación de las plazas de funcionarios aun no existentes.

entidades académico-administrativas entre las que se encuentran tres coordinaciones: Coordinación de la Investigación Científica, la Coordinación de Humanidades y la Coordinación Difusión Cultural⁸¹.

En el organigrama general de la UNAM la parte académica concentra las Facultades, Escuelas, Institutos de Investigación Científica, Institutos de Humanidades, la Coordinación de la Investigación Científica que incluyen los institutos que refieren a las disciplinas de esta rama, la Coordinación de Difusión Cultural que incluye algunos museos y direcciones que difunden el arte y la cultura y, la Coordinación de Humanidades constituida por los centros y programas que realizan actividades educativas y de investigación en el campo de las humanidades. De diciembre de 2000 a marzo de 2017, el Centro de Enseñanza de Lenguas Extranjeras estuvo adscrito y regulado por esta última Coordinación. Es hasta el 31 de marzo de 2017 que esta Escuela pasa a formar parte de las entidades académicas que tienen función docente; teniendo como característica principal un Consejo Técnico propio y planes y programas de estudio con créditos curriculares.

Es necesario aclarar que las entidades académicas de la UNAM cuentan con diversas figuras académicas para el logro de sus objetivos. En particular, en la unidad de análisis de este estudio de investigación existen cuatro categorías, para conocer las diferencias entre cada una de ellas en el siguiente apartado se describen brevemente.

4.2.2 Personal académico

En la Escuela Nacional de Lenguas, Lingüística y Traducción el personal que labora se divide en dos grandes sectores el personal académico y el administrativo, para los fines de este estudio sólo fue tomado en cuenta el personal académico, ya que es el personal donde cae la tarea sustantiva de esta entidad académica.

El personal académico: es aquel personal que desempeña cualquiera de las actividades sustantivas de la UNAM, bajo el principio de libertad de cátedra y de investigación, para formar profesionistas, investigadores, profesores universitarios y técnicos útiles a la sociedad.

⁸¹ Ver organigrama de la UNAM completo en: http://www.repositoriogeneral.unam.mx/app/webroot/digitalResourcesFiles/contacto@unam.mx/1082_2016-02-11_195355.363671/Organigrama%20General%20UNAM%202016.pdf y para conocer las diversas dependencias existentes ver también la agenda estadística de la UNAM en: <http://www.estadistica.unam.mx/numeralia/>

Este personal está conformado por profesores o investigadores, técnicos académicos y ayudantes de profesor o investigador, de este grupo de académicos fueron considerados: los profesores de tiempo completo, los técnicos académicos, profesores de asignatura hora clase y los ayudantes de profesor.

Con la finalidad de conocer cómo está constituido el personal que labora en esta Escuela, se desglosan las diversas categorías que se desprenden de los dos tipos de personal que se desempeñan en esta entidad académica para el cumplimiento de sus objetivos.

Personal académico: profesores de carrera de tiempo completo, definido por sus diferentes categorías y niveles (titulares y asociados, -A, B, C-); técnicos académicos de tiempo completo (titulares y asociados, -A, B, C-); profesores de asignatura (niveles -A y B-) por hora y ayudantes de profesor (nivel -A-).

El personal académico-administrativo funcionario: secretario general, jefe de unidad administrativa, secretario técnico, coordinadores, jefes de departamento y jefes de unidad académica. Estos cargos se diferencian de acuerdo con el área académica de adscripción que representa (Ver figura 4.1).

En el caso del personal académico y el administrativo de base se rigen, conjuntamente por la Legislación Universitaria, su normatividad interna y por los contratos colectivos de trabajo respectivos, que son pactados de manera bilateral y de forma bianual entre las autoridades de la institución y los representantes sindicales de cada personal. En este sentido, es importante señalar que, para el logro de los objetivos programados las entidades académicas y dependencias administrativas de la UNAM, además, de considerar su estructura orgánica y el personal que tienen adscrito, también, deben tomar en cuenta la normatividad universitaria, ley en la que presentan injerencia directa o indirectamente los sindicatos.

4.2.3 El papel de los sindicatos

La historia de los movimientos obreros en México es muy poco conocida, posiblemente por la cuestión sociopolítica que repercute dentro de los mismos. No obstante, en la inclusión de los artículos 27 y 123 en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos de 1917, se señalan importantes demandas de los trabajadores: avances sociales en materia de trabajo, derecho de huelga, salario decoroso, jornadas reglamentadas, prestaciones, etc., que son aceptados por Venustiano Carranza cuando los principales líderes de la oposición estaban en prisión y para evitar que el movimiento de la oposición organizada resurgiera, pero las asociaciones sindicalistas con el paso del tiempo tuvieron mayor representatividad y relevancia.

Las asociaciones que representan los derechos de los trabajadores en la UNAM son los sindicatos que de acuerdo con Gutiérrez y Talavera (1980) sus orígenes se remontan a principios de la década de los años 70 como consecuencia del movimiento estudiantil popular del 68, mismo que sintetizó la crisis que sufrían la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) y otras universidades en provincia.

Rivera (1996) señala que los primeros sindicatos en la UNAM fueron el Sindicato de Trabajadores y Empleados de la UNAM (STEUNAM) en 1972 y el Sindicato del Personal Académico (SPAUNAM) en 1975, estos irradiaron, a través de un movimiento de huelga, su influencia para que otros sindicatos nacientes al interior del país conquistaran derechos laborales y mejoraran sus percepciones salariales, transformando así la vida cotidiana laboral del personal académico.

Woldenberg (1988) señala que el SPAUNAM preparó su disolución y se comprometió con el STEUNAM para gestionar el surgimiento en 1977 del Sindicato de Trabajadores de la UNAM, actual Sindicato de Trabajadores de la Universidad Nacional Autónoma de México (STUNAM) mismo que agrupó tanto a trabajadores académicos como administrativos. Años más tarde, según Rodríguez (2009) a causa de violaciones a derechos de varios académicos se constituye la Asociación Autónoma del Personal Académico de la Universidad Nacional Autónoma de México (AAPAUNAM) el 22 de noviembre de 1979.

Estos sindicatos pactan acuerdos de manera bilateral que, son decretados en los contratos colectivos que rigen las condiciones en las que se pueden otorgar las prestaciones, jornadas de trabajo, días de descanso, estímulos, los permisos y licencias, así como causales de rescisión, terminación de relación laboral, suspensión, entre otros aspectos que se manifiestan durante la relación laboral y no pueden violentar lo señalado en la Legislación Universitaria documento que integra las leyes y normas universitarias.

El AAPAUNAM tienen como finalidad salvaguardar los derechos del personal académico que, en el entorno laboral son una materia que se encuentra latente en todo momento, pues su labor consiste en que se cumpla lo pactado. Antes de mencionar el papel que juega este sindicato dentro de la UNAM, es necesario aclarar que su constitución formal es de una asociación más que de un sindicato. No obstante, este gremio es reconocido por el personal académico como sindicato, pues entre las funciones que realiza está el pactar, de manera bilateral con las autoridades de la UNAM, el Contrato Colectivo de Trabajo del Personal Académico, cuyo documento plasma los derechos y obligaciones que tiene este personal.

Además, de custodiar el cumplimiento de lo pactado; cuando existe algún conflicto o mala negociación entre las autoridades y sus agremiados, los representantes del área académica de esta asociación son quienes acuden en representación del académico. En este sentido, es importante que los directivos conozcan a detalle la normatividad que rige a la institución, a fin de lograr una conciliación que permita un beneficio para ambas partes, es decir, para la institución y para el trabajador.

CONCLUSIÓN CAPITULAR DE LA UNIDAD DE ANÁLISIS

La Universidad Nacional Autónoma de México es el contexto educativo donde se encuentra inmersa la Escuela Nacional de Lenguas, Lingüística y Traducción (ENALLT), organización donde se llevó a cabo la presente investigación. Esta entidad académica imparte dos licenciaturas, además, ofrece cursos y certificaciones de diversas lenguas dirigidos a alumnos de las distintas facultades y escuelas de esta misma universidad, así como a diversas entidades académicas públicas y privadas, a organizaciones gubernamentales y a empresas privadas.

La ENALLT surge, el 24 de marzo de 2017, de la transformación que tuvo el Centro de Enseñanza de Lenguas extranjeras, cuya entidad académica fue creado en 1966, tuvo sus orígenes en varias entidades de la UNAM y su ejercicio y actuar académico ha estado regulado por diversas coordinaciones; la última coordinación a la que estuvo adscrita fue la Coordinación de Humanidades, al momento de pasar a ser escuela se independiza en su actuar académico. Esta entidad académica ha tenido 11 directores que han contribuido en el proceso del desarrollo de esta Escuela.

La ENALLT tiene como tarea sustantiva formar docentes en las licenciaturas de Lingüística Aplicada y en Traducción, así como la impartición de los cursos de idiomas; en donde se atienden a 8,000 estudiantes por semestre en 18 lenguas: el alemán, el francés, el inglés, el italiano, el hindi, el portugués, el ruso, el japonés, el árabe, el catalán, el coreano, el chino, el griego moderno, el hebreo, el rumano, el sueco y vasco. Además, esta entidad académica cuenta con dos centros y doce programas, en donde se enseñan diversos idiomas a las comunidades aledañas a estas sedes.

Esta entidad académica ha incrementado sus actividades de: certificación, traducción e interpretación, aprendizaje a distancia, difusión de la cultura, entre otras; que se encuentran apegadas a las necesidades de las facultades y escuelas de la UNAM. Es por ello, que su misión y visión son acordes a los objetivos que se encuentran establecidos en el actual Plan de Desarrollo Institucional 2017-2021 de esta Escuela.

En consecuencia, para el cumplimiento de los objetivos establecidos se requiere de la colaboración del personal académico y administrativo. La plantilla del personal estuvo conformada por 354 empleados, distribuidos de la siguiente forma: 53 profesores de carrera de tiempo completo, 29 técnicos académicos, 164 profesores de asignatura, seis ayudantes de profesor, 30 funcionarios (17 de ellos cuenta con una categoría académica), siete administrativos de confianza y 82 administrativos de base. Considerando que la tarea sustantiva recae sobre el personal académico sólo este sector fue considerado en la presente investigación.

Hasta aquí, se ha descrito el marco teórico que sustenta este estudio, el cual estuvo conformado por los aspectos más relevantes de la cultura organizacional, el clima organizacional, el comportamiento organizacional, así como una descripción general de la unidad de análisis. En consecuencia, es importante mencionar que, las teorías de pensamiento de la cultura: funcionalista, cognoscitiva y de estructura de equivalencia mutua favorecieron en la identificación de los elementos que conforman a la cultura organizacional. Asimismo, se determinaron las variables que conformaron el guion de la entrevista que identificó el tipo de cultura organizacional que existe en la ENALLT. También, mediante los elementos que se consideraron del modelo de Schein (1992) apoyaron, mediante una triangulación, en la identificación de los elementos que se complementan o se superponen entre la cultura y el clima organizacional.

En lo que respecta al clima organizacional la Teoría de Likert (1965) permitió conocer el tipo de clima que persiste en esta entidad académica. Los estudios revisados en el capítulo II Clima organizacional permitieron obtener las variables que fueron consideradas para el diseño del instrumento de medición de este constructo.

La teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow (1943), la teoría de las necesidades de McClelland (1961), así como la teoría Z de de Ouchi (1981), los modelos de apoyo, colegial y de sistemas de Newstrom (2011) revisados en el capítulo III Comportamiento organizacional establecieron las variables que evaluaron el desempeño laboral. Asimismo, a través de una triangulación entre la información obtenida de la evaluación de la cultura y el clima organizacional se pudo conocer el impacto que tienen estos constructos sobre el desempeño laboral del personal académico.

El estudio de investigación fue realizado en la ENALLT, por lo que la descripción del capítulo IV Unidad de análisis fue esencial para conocer este contexto académico; entre sus objetivos estuvo el conocer la cultura organizacional y el clima organizacional que persiste en esta entidad académica. Este propósito y los objetivos planteados fueron posibles mediante el marco empírico desarrollado en la presente investigación.

CAPÍTULO V

*M*ETODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

CAPÍTULO V. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Síntesis capitular:

Este capítulo presenta la metodología a seguir para la comprobación de las hipótesis planteadas con respecto a qué tipo de cultura organizacional y clima organizacional persisten en la unidad de análisis, así como la influencia que estos dos constructos tienen sobre el comportamiento del personal académico en el desempeño de sus funciones. Asimismo, se establece el método y las técnicas a utilizar para comprobar si los elementos que conforman a ambos constructos se complementan o se superponen.

La parte central de esta investigación está determinada por la metodología que se utilizó para comprobar las hipótesis planteadas. No obstante, antes de determinar el proceso metodológico que se siguió, se presenta una descripción del planteamiento del problema, en donde se mencionan los principales conflictos que atañen a la unidad de análisis, su ubicación, la razón de ser de este estudio, así como su delimitación por tratarse de una entidad académica única, cuya característica define a esta investigación como un estudio de caso.

El planteamiento del problema se origina a partir de la necesidad de estudiar la cultura organizacional y el clima organizacional, los elementos que entre ellos se complementan o se superponen, así como la influencia que estos dos constructos tienen en el comportamiento del personal académico para el desempeño de sus funciones en la Escuela Nacional de Lenguas, Lingüística y Traducción (ENALLT) perteneciente a la Universidad Nacional Autónoma de México.

5.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las organizaciones son sistemas sociales que se encuentran conformados por elementos que interactúan para alcanzar un fin común. Son múltiples y variados los aspectos que se tienen que considerar, entre ellos están las diversas actividades que son desempeñadas por los colaboradores, los recursos financieros y materiales que se requieren para realizar estas actividades, la tecnología que facilita y promueve la creatividad, así como la cultura organizacional y el clima organizacional, qué, aun cuando son dos constructos no tangibles, son de suma importancia para el logro de los objetivos. Por ello, el presente estudio de investigación estuvo enfocado a hacer la distinción de estos dos constructos, pues si bien hay estudios de investigación de cada uno de ellos, se ha abordado poco sobre qué elementos se complementan o se superponen entre ellos, así como la influencia que tienen sobre el comportamiento.

En las entidades públicas en general y en las académicas como la UNAM en particular, no se realizan estudios específicos sobre la cultura organizacional y el clima organizacional. Es importante mencionar que aun cuando las entidades académicas se diferencian en mucho de las organizaciones empresariales, ambas comparten ciertas características como tener una estructura orgánica, tener una misión, visión, objetivos, realizar procesos administrativos, entre otros, por lo que se considera pertinente que se realicen evaluaciones de la cultura organizacional y del clima organizacional. Se trata de constructos cuya importancia ha sido más visible en las organizaciones empresariales, como se pudo constatar en la revisión de la literatura de los estudios de investigación sobre el clima organizacional analizado; aun cuando son menos los estudios realizados en los ámbitos educativos, también impactan en estos contextos que se caracterizan por desarrollar actividades altamente especializadas, por tener un gran tamaño y por su alta rotación debido a que la gran mayoría de este personal es interino, pues su contratación es temporal.

Los problemas antes planteados hacen recordar que el surgimiento de una organización es posible cuando dos o más personas se reúnen para cooperar y alcanzar los objetivos programados de común acuerdo y que no podrían lograrse de manera individual. Pero no sólo es la unión de estas personas sino, también, la interacción de manera armónica que se dé con las normas, valores, creencias, estilos de comunicación, liderazgo, negociación y manejo del conflicto, imagen e identidad, toma de decisiones, comportamientos, lenguajes y símbolos de la organización que con antelación están establecidos. Estos y otros elementos fueron identificados en la evaluación de la cultura organizacional y en el diagnóstico del clima organizacional de acuerdo a los resultados obtenidos, cuyos constructos influyen de manera directa o indirecta sobre el comportamiento de los empleados.

La unidad de análisis de este estudio es la Escuela Nacional de Lenguas, Lingüística y Traducción de la UNAM, su elección fue determinada por tres motivos: el primero por ser una entidad de la Universidad Nacional Autónoma de México, institución que es la más grande de Latino América y la mejor de México, además de su prestigio internacional, lo que hace considerarla un caso de éxito cuya comprensión concede la mejora de otras. La segunda, por ser una entidad académica representativa de los espacios e instituciones que se dedican a formar profesionales en Lingüística Aplicada y en Traducción, así como en la enseñanza de lenguas, como parte de su tarea sustantiva, procura y promueve la diversidad cultural como parte de su identidad, aspectos que no son propios de los centros de lenguas que están adscritos a diversas facultades de la UNAM y, tercero porque existe un estudio de clima organización en esta entidad académica, en donde no se consideró la parte de la cultura que, también, impacta en el comportamiento del personal académico y permite la mejor comprensión de las variables de estudio.

Esta institución es una corporación pública, organismo descentralizado del Estado que tiene como tarea sustantiva la docencia, la investigación y la difusión de la cultura. Para el cumplimiento de su misión cuenta con diversas entidades académicas: facultades, escuelas, institutos y centros. Por la propia diversidad que caracteriza a esta institución, el realizar este tipo de investigaciones sobre la cultura organizacional y el clima organizacional hace que el estudio sea más atrayente, pues por la dinámica de su misión es poco accesible a que se consideren estudios de esta índole y, sin embargo, con una riqueza potencial de mayor alcance investigativo.

En cada entidad académica surgen relaciones interpersonales que pueden conformar grupos formales e informales en donde existe la presencia de diversos elementos como: los valores, las creencias, la motivación, el liderazgo, los estilos de comunicación, el manejo propio de la normatividad, entre otros aspectos que conforman a la cultura organizacional y al clima organizacional y que pueden influir en el comportamiento de los trabajadores para el logro de los objetivos planeados. En este sentido, el conocimiento de la cultura y el clima que prevalece en la organización puede ser clave para la comprensión y mejora de los espacios de trabajo, tanto los fenómenos administrativos en entidades formativas como para los titulares de las entidades académicas y sus principales colaboradores.

Si bien, ninguna entidad académica está exenta de presentar desacuerdos con la manera en cómo se desarrollan los diversos procedimientos para alcanzar, de la mejor forma, los objetivos planteados, aún no se cuenta con la información suficiente para atender desde la administración las problemáticas de estas entidades de manera óptima conforme a sus objetivos y misión. La presente propuesta busca coadyuvar al mejor entendimiento y aprovechamiento de la cultura organizacional y el clima organizacional, pues estos constructos afectan la satisfacción y el involucramiento de los trabajadores, en este caso, en las actividades académicas.

Algunas investigaciones realizadas por Davis y Newstrom (1993) concluyeron que existe una relación positiva y directa entre la cultura organizacional y el desempeño de los empleados y de la organización en general. Asimismo, Denison (1984) demostró que las características culturales y conductuales de las organizaciones ejercen un efecto mensurable sobre el desempeño de una compañía. A conclusiones similares llegaron otros investigadores como Barney (1986) y Weick (1987).

Por lo anterior, no se puede dar por asentado sin llevar un estudio detallado, que los trabajadores por el simple hecho de estar satisfechos en su área de trabajo son más productivos. En este sentido, Padilla, Jiménez y Ramírez (s.f.) encontraron en su estudio que existen académicos que el hecho de formar parte de la academia les produce satisfacción, la cual mejoraría al tener una mayor concentración. No obstante, una importante

proporción de académicos altamente concentrados, pero con baja productividad, son los más satisfechos, lo cual permite sugerir que la satisfacción es importante pero no suficiente para presentar una alta productividad. Por otra parte, el estudio de Fuentes (2012) mostró que no existe relación significativa entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad. Lo anterior, supone que se tienen que considerar las diversas variables que influyen en su entorno para que de manera objetiva se identifique qué tipo de clima y cultura organizacional está teniendo la organización, para comprender su relación con la productividad y la calidad en sus servicios.

Los objetivos principales de este estudio de investigación estuvieron encaminados a conocer la distinción entre la cultura organizacional y el clima organización, pues si bien existen diversos estudios de investigación de cada uno de estos constructos, aún existe confusión sobre qué elementos entre ellos se complementan o se superponen, así como la influencia que tienen sobre el comportamiento en el desempeño laboral de los individuos dentro de las organizaciones, siendo esto la relevancia de este estudio y su aportación a las ciencias de la administración. Asimismo, este estudio brinda el conocimiento de diversos aspectos que se encuentran relacionados con la cultura organizacional y el clima organizacional, los cuales no han sido explorados con anterioridad desde este enfoque en una unidad de análisis con estas características.

Con respecto a la pertinencia que esta investigación tiene, es importante señalar que el estudio de estos dos constructos en México en los contextos educativos es muy limitado, pues de acuerdo con la revisión de la literatura sólo se encontraron dos estudios, el de Uribe (2003) y el de Chávez (2011) dirigidos al estudio de la cultura y el clima organizacional. No obstante, los objetivos de estos dos autores no estuvieron enfocados en identificar a los elementos que forman a estos dos constructos, así como la influencia que éstos tienen en el comportamiento de los trabajadores. Con el presente trabajo se busca contribuir a la mejor comprensión de estos constructos, pues el objetivo de este estudio es brindar un conocimiento sobre el fenómeno, la composición y relación entre la cultura, el clima organizacional y el comportamiento en el desempeño laboral de los trabajadores de una organización, en este caso, una entidad académica multicultural.

5.1.1 Justificación

El propósito de este estudio, es establecer cuáles son los factores que determinan la cultura organizacional y el clima organizacional y cómo impactan en el comportamiento del personal académico de una Escuela Nacional de Lenguas, Lingüística y Traducción, así como identificar los elementos que conforman estos constructos y cuáles de ellos se complementan o se superponen. La razón principal de este estudio fue aportar mayor

conocimiento de la cultura organizacional y el clima organizacional en los contextos educativos multiculturales, donde se dio énfasis a los elementos que ambos constructos tienen y cómo éstos influyen en el comportamiento en el desempeño laboral del personal académico, a fin de que los objetivos de la entidad académica sean cumplidos de manera eficiente. Cabe destacar que, la causa esencial de este estudio es aportar conocimientos sobre el comportamiento de este fenómeno, es decir, la relación que guardan la cultura, el clima organizacional y el comportamiento en el desempeño laboral de los trabajadores de una organización; identificando los elementos que conforman a cada uno de estos constructos, así como los que se complementan o se superponen. Es por ello, que es un estudio incipiente que brinda conocimiento en esta línea de investigación en la Universidad Nacional Autónoma de México, ubicada en la Ciudad de México.

Adicionalmente, esta investigación sirve para que la dirección actual y las subsecuentes cuenten con un estudio que refleje la cultura organizacional y el clima organizacional para la toma de decisiones, en mejoras en la comunicación, el manejo de grupos de trabajo, la negociación y el manejo del conflicto, entre otros aspectos, que junto con la identificación del tipo de liderazgo puede favorecer para lograr de una manera más óptima los objetivos planteados por la organización.

El Rector de la UNAM, Enrique Graue Wiechers, manifestó el 4 de agosto de 2016 que el CELE sería Escuela de Lenguas Extranjeras, pues cuenta con medio siglo de actividades y es posible su evolución a escuela de lenguas extranjeras. Este cambio de estatus se hizo realidad el 24 de marzo de 2017. El presente estudio se llevó a cabo durante esta transición, permitiendo su análisis en un momento en que clima y cultura no se han estudiado.

5.1.2 Delimitación del Problema

Esta investigación es un estudio de caso simple de acuerdo a la metodología de Yin (2009), que se encuentra delimitado con respecto a su espacio geográfico en la Escuela Nacional de Lenguas, Lingüística y Traducción (ENALLT), ubicada en las instalaciones de Ciudad Universitaria en la Ciudad de México.

Esta escuela brinda atención y servicio a más de 8,000 alumnos por semestre, población que se encuentra realizando estudios de licenciatura o posgrado en diversas Facultades o Escuelas de la UNAM y actualmente en su primera generación atiende a 52 alumnos en las licenciaturas que ofrece la ENALLT. Por ello, la relevancia de sólo considerar al personal académico de esta Escuela, pues es en este personal en donde el estudio de la cultura organizacional puede brindar mayor información, al analizar a detalle los elementos que se pueden

complementar o superponer entre la cultura organizacional y el clima organizacional, por la diversidad de los orígenes culturales de esta población.

En esta investigación se analizó el tipo de cultura organizacional y de clima organizacional que persiste en la Escuela Nacional de Lenguas, Lingüística y Traducción, así como los elementos que integran a estos dos constructos y la influencia que pudieran tener sobre el comportamiento en el desempeño laboral del personal académico de esta entidad académica.

Por las características propias que tiene esta entidad académica en su enseñanza de lenguas, la licenciatura en Lingüística aplicada y la licenciatura en Traducción es única por tener en sus planes y programas de estudio a nivel licenciatura y posgrado estudios de Lingüística aplicada y Traducción; aspectos que no cumplen la Universidad Autónoma de Chiapas, desde 1981 y la Universidad de Guanajuato que cuentan con dos escuelas de enseñanza de lenguas, desde 1981 y 1976 respectivamente. Además, existen seis instituciones de educación superior que han creado facultades de lenguas éstas son: la Universidad Autónoma del Estado de México, en 1959; la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla y la Universidad Autónoma de Querétaro, en 1966; la Universidad Autónoma Benito Juárez de Oaxaca, en 1973; Universidad Autónoma de Baja California, en 1975; la Universidad de Veracruz, en 1979; y Universidad de Colima, en 1986⁸². No obstante, no cuentan con la licenciatura en traducción, salvo la Universidad Autónoma de Baja California, que brinda la licenciatura en traducción, pero no un posgrado.

Con respecto a la licenciatura en Traducción como ya se mencionó es impartida en una institución pública que es la Universidad Autónoma de Baja California y por tres instituciones privadas que es la Universidad Intercontinental, el Instituto Superior de Intérpretes y Traductores, así como la Universidad Tecnológica Americana a nivel técnico; mientras que a nivel posgrado se imparte la maestría en Traducción en El Colegio de México, institución pública y la Universidad Autónoma de Guadalajara, entidad académica privada. Por ello, la UNAM, es la única institución que imparte a nivel superior y posgrado los estudios de Lingüística aplicada y Traducción, ya que la Escuela participa en los programas de la maestría y el doctorado en Lingüística Aplicada y la maestría en traducción se encuentra en revisión de los cuerpos colegiados para su aprobación.

De acuerdo con Yin (2009) esta investigación es un estudio de caso pues consiste en una descripción y análisis detallados de una entidad educativa única. Asimismo, está determinada por tres tipos de estudio que

⁸² Información obtenida del Proyecto de creación de la Escuela Nacional de Lenguas, Lingüística y Traducción (ENALLT). Ciudad Universitaria, junio de 2016.

caracterizan a los estudios de caso que son: el exploratorio cuyos resultados sirvieron como base para formular preguntas de investigación, descriptivo especulativo porque está sujeto a la interpretación de los resultados obtenidos en la evaluación de la cultura organizacional y el diagnóstico del clima organizacional partiendo de lo particular.

Se ocupó un método mixto; el cualitativo se enfocó primeramente a evaluar la cultura organizacional y obtener los elementos que la conforman. El cuantitativo estuvo dirigido a realizar el diagnóstico del clima organizacional, así como reconocer el tipo de clima que persiste en la unidad de análisis y, de manera adicional una evaluación que permitió medir el impacto que estos dos constructos tienen sobre el comportamiento en el desempeño de las funciones del personal académico. En este sentido se comenzó por el método cualitativo.

5.1.3 Preguntas del método cualitativo

¿Qué tipo de cultura organizacional fue identificada en las entrevistas realizadas al personal académico, de acuerdo con la información recabada sobre la percepción que tienen de este constructo?

¿Cuáles son los elementos de la cultura organizacional que fueron identificados en una escuela de lenguas?

¿Cuáles son los elementos que se complementan o se superponen entre la cultura organizacional y el clima organizacional?

¿Cuál es el impacto que tiene la cultura organizacional y el clima organizacional en el comportamiento del personal académico para el desempeño de sus funciones en una escuela de lenguas?

5.1.4 Preguntas del método cuantitativo

¿Qué tipo de clima organizacional fue identificado en el diagnóstico conforme a las percepciones que tuvo el personal académico de una escuela de lenguas?

¿Existen diferencias en la percepción del clima organizacional de acuerdo con las características de la muestra seleccionada en una escuela de lenguas?

¿Cuáles son los elementos que conforman al clima organizacional como producto de la cultura organizacional en una escuela de lenguas?

Los cuestionamientos antes mencionados están relacionados directamente con diversos objetivos que de manera específica determinan la finalidad que tiene esta investigación.

5.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Los objetivos son el propósito de la investigación, que se pretende alcanzar con el estudio de la cultura organizacional y del clima organizacional en una escuela de lenguas. Los objetivos del método cualitativo estuvieron definidos de la siguiente manera:

5.2.1 Objetivo del método cualitativo

- Establecer las características del tipo de cultura organizacional que prevalece, de acuerdo con la percepción que tenga el personal académico de una escuela de lenguas.
- Identificar los elementos que conforman la cultura organizacional de una escuela de lenguas. Para ello se consideraron las escuelas de pensamiento teórico funcionalista, cognoscitiva y de equivalencia mutua, de acuerdo a la perspectiva de Allaire y Firsirotu (1984).
- Distinguir los elementos que se complementan o se superponen entre la cultura organizacional y el clima organizacional (se requirió de los resultados del método cuantitativo).
- Conocer el impacto que tiene la cultura organizacional y el clima organizacional sobre el comportamiento del personal académico para el desarrollo de sus funciones en una escuela de lenguas (se necesitaron los resultados del método cuantitativo).

5.2.2 Objetivos método cuantitativo

- Determinar las características del tipo de clima organizacional reflejado en el diagnóstico conforme a las percepciones hechas por el personal académico de una escuela de lenguas. De acuerdo con la Teoría de clima organizacional de Rensis Likert (1965).
- Identificar las diferencias en la percepción del clima organizacional en función de las variables demográficas: sexo, grado de escolaridad, edad, antigüedad, categoría y nacionalidad de la muestra seleccionada en esta escuela de lenguas.
- Reconocer los elementos que conforman al clima organizacional como producto de la cultura organizacional en una escuela de lenguas.

Partiendo de que ya se conocen los propósitos de la investigación, es pertinente establecer algunas suposiciones de lo que se esperó encontrar en el presente estudio.

5.3 HIPÓTESIS

Las respuestas tentativas a las preguntas de investigación acerca del estudio de la cultura organizacional y del clima organizacional estuvieron definidas a través de las hipótesis de trabajo que se plantearon en el método cuantitativo.

5.3.1 Hipótesis de trabajo

Las hipótesis de trabajo estuvieron determinadas por el método cuantitativo que fue utilizado para medir variables que constituyen al clima organizacional en este sentido.

H1: El clima organizacional que fue percibido por el personal de la Escuela Nacional de Lenguas, Lingüística y Traducción es del tipo de Sistema II Autoritario paternalista.

H2: Las variables demográficas sexo, grado de escolaridad, edad, antigüedad, categoría y nacionalidad permitieron comprobar las siguientes hipótesis estadísticas:

- a) Las mujeres perciben un mejor clima organizacional que los hombres.
- b) Los académicos con mayor edad perciben un mejor clima organizacional que los de menor edad.
- c) Los académicos con mayor antigüedad perciben un mejor clima organizacional que los de menor antigüedad.
- d) Los académicos que tienen un mayor grado académico perciben un mejor clima organizacional que los académicos que tienen menor grado académico.
- e) Los contratados como profesores de tiempo completo perciben un mejor clima organizacional que los académicos contratados como profesores de asignatura hora-clase y los académicos contratados como técnicos académicos.
- f) Los académicos de origen mexicano perciben un mejor clima organizacional que los académicos de origen extranjero, aun cuando sean nacionalizados como mexicanos.

H3: Las categorías del clima organizacional percibidas por el personal académico como producto de la cultura son susceptibles de evaluación con el instrumento de medición del clima organizacional y diferentes a otras dimensiones del clima en instrumentos generales.

A fin de que las preguntas, objetivos e hipótesis del método cuantitativo sean visualizados de una manera más detallada se mostraron en una matriz de congruencia que integra los tres puntos relevantes de esta investigación.

5.3.2 Matriz de congruencia

La matriz de congruencia está determinada por las preguntas de investigación, los objetivos y las hipótesis, pues estas deben de concatenarse para determinar una congruencia lógica y objetiva sobre el estudio de investigación que se pretende realizar sobre el estudio de la cultura organizacional y el clima organizacional.

Cuadro 5.1: Matriz de congruencia

Pregunta	Objetivo	Hipótesis
¿Qué tipo de clima organizacional fue identificado en el diagnóstico conforme a las percepciones que tuvo el personal académico de una escuela de lenguas?	Determinar las características del tipo de clima organizacional reflejado en el diagnóstico conforme a las percepciones hechas por el personal académico de una escuela de lenguas. De acuerdo con la Teoría de clima organizacional de Rensis Likert (1965).	H1: El clima organizacional que fue percibido por el personal de la Escuela Nacional de Lenguas, Lingüística y Traducción es del tipo de Sistema II Autoritario paternalista.
¿Existen diferencias en la percepción del clima organizacional de acuerdo con las características de la muestra seleccionada en una escuela de lenguas?	Identificar las diferencias en la percepción del clima organizacional en función de las variables demográficas: sexo, grado de escolaridad, edad, antigüedad, categoría y nacionalidad de la muestra seleccionada en esta escuela de lenguas.	H2: Las variables demográficas sexo, grado de escolaridad, edad, antigüedad, categoría y nacionalidad permitieron comprobar las siguientes hipótesis estadísticas: a) Las mujeres perciben un mejor clima organizacional que los hombres. b) Los académicos con mayor edad perciben un mejor clima organizacional que los de menor edad. c) Los académicos con mayor antigüedad perciben un mejor clima organizacional que los de menor antigüedad. d) Los académicos que tienen un mayor grado académico perciben un mejor clima organizacional que los académicos que tienen menor grado académico. e) Los contratados como profesores de tiempo completo perciben un mejor clima organizacional que los académicos contratados como profesores de asignatura hora-clase y los académicos contratados como técnicos académicos. f) Los académicos de origen mexicano perciben un mejor clima organizacional que los académicos de origen extranjero, aun cuando sean nacionalizados como mexicanos.

Cuadro 5.1: Matriz de congruencia

Pregunta	Objetivo	Hipótesis
¿Cuáles son los elementos que conforman al clima organizacional como producto de la cultura organizacional en una escuela de lenguas?	Reconocer los elementos que conforman al clima organizacional como producto de la cultura organizacional en una escuela de lenguas.	H3: Las categorías del clima organizacional percibidas por el personal académico como producto de la cultura son susceptibles de evaluación con el instrumento de medición del clima organizacional y diferentes a otras dimensiones del clima en instrumentos generales.

Esta matriz sólo refleja las hipótesis del método cuantitativo, pues el método cualitativo no requiere de hipótesis para su desarrollo.

5.4 MÉTODO

La metodología se encuentra conformada por procedimientos o métodos para la construcción de la evidencia empírica, pues al fundamentarse en los paradigmas y enfoques encontrados en las teorías de la cultura organizacional y del clima organizacional hicieron un vínculo con la evidencia empírica para comprender e interpretar los resultados obtenidos en este estudio.

5.4.1 Tipo de estudio

Este estudio de investigación fue de tipo exploratorio-descriptivo, pues describe el fenómeno en su situación actual, el objetivo estuvo encaminado en conocer e identificar elementos y características que determinaron a la cultura organizacional y al clima organizacional que es generado por ésta, así como indagar si ambos constructos influyen en el comportamiento para el desempeño de las funciones del personal docente adscrito a la Escuela Nacional de Lenguas, Lingüística y Traducción.

El tipo de estudio, también, fue analítico porque ofrece un retrato de los elementos de la cultura organizacional y del clima organizacional de esta entidad académica que pertenece a la UNAM, que por sus características específicas y particulares es definido como un estudio de caso. Los estudios exploratorios se utilizan para descubrir los aspectos y cuestiones determinantes de la viabilidad de los procedimientos de investigación, considerando el mismo estudio.

5.4.2 Diseño

De acuerdo con las características del presente estudio de investigación fue considerado como un método de caso. Por ello, es preciso destacar que este tipo de método de caso ha presentado un debate con respeto a su limitada objetividad. No obstante, Yin (1984, 1989, 1993, 1994, 1998, 2003, 2009) ha promovido esta metodología de investigación planteando medidas correctoras para superar las críticas basadas en la falta de rigor metodológico y situando a esta metodología de investigación como sistemática, rigurosa, objetiva y de calidad. En la actualidad se ha observado una tendencia mayor en el uso de esta metodología considerándola como una herramienta de investigación valiosa.

Además, este autor menciona que el uso del estudio de casos es apropiado como metodología de investigación de temas nuevos, como es el caso del presente estudio dónde se pretendió identificar los elementos de la cultura organizacional y del clima organizacional, pues aquí la investigación empírica se distingue por: la indagación de un fenómeno contemporáneo en su entorno real, tomando como unidad de análisis una entidad académica que se caracteriza por ser única en su quehacer y contexto; además, de estudiar el fenómeno a través de tres fuentes de datos: las entrevistas, la encuesta y la observación propia del fenómeno.

Los investigadores Yin (1989) y Eisenhardt (1989) señalan que los estudios de casos pueden basarse en evidencias cuantitativas, cualitativas o en una combinación de ambas utilizando una amplia gama de técnicas diferentes como las entrevistas, los cuestionarios, la observación directa, el análisis documental, etc., teniendo con ello el manejo de datos tanto cualitativos como cuantitativos.

Por otra parte, Yin (2009) considera cinco elementos básicos para el diseño de una investigación basada en el estudio de casos, lo cual redundará en la calidad de la misma. En este sentido, se describió cada punto indicando cómo este estudio cumple los parámetros de calidad.

1. Las cuestiones de estudio, clasificando de forma precisa la naturaleza de la cuestión que se va a estudiar. Esta investigación está enmarcada en el estudio de dos fenómenos la cultura organizacional y el clima organizacional, identificando cómo estos dos constructos influyen en el comportamiento del desempeño laboral de los académicos. Para ello, en el estado de la cuestión se desarrollaron dos cuadros bibliométricos para cada constructo, en donde se hizo una revisión profunda sobre los diversos estudios realizados en los contextos educativos.

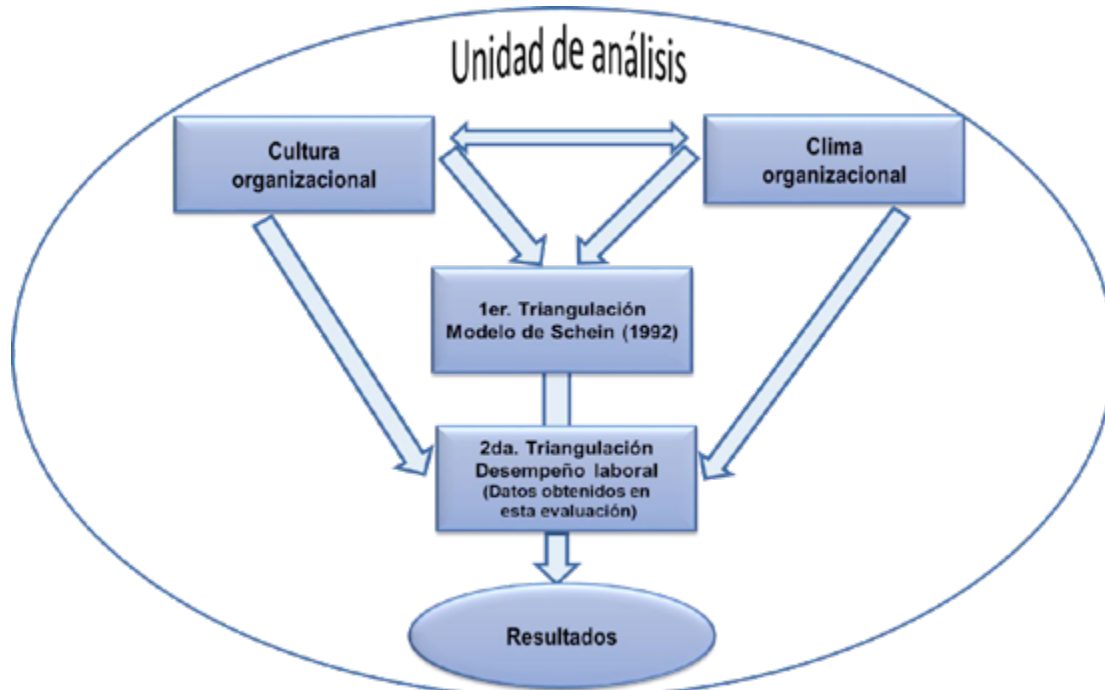
2. Las proposiciones del estudio, que supone el establecimiento de enunciados de partida relativos a lo que ha de examinarse en el campo de acción del estudio. En los capítulos de la cultura organizacional y el clima organizacional se revisaron las principales teorías y modelos que los sustenta, para poder determinar la forma apropiada de estudio. En este sentido, se tomaron en cuenta tres posturas teóricas para el estudio de la cultura que es la funcionalista, la cognoscitiva y la de equivalencia mutua; para el estudio del clima organizacional se tomó en cuenta la teoría del clima organizacional de Likert (1965). En ambos constructos se revisaron los modelos más sobresalientes de los cuáles sólo en el caso de la cultura organizacional se tomaron algunos elementos del modelo de cultura de Schein (1992). Mientras que para entender cómo influyen estos dos constructos en el comportamiento del desempeño laboral de los empleados se consideraron tres de los cinco modelos propuestos por Newstrom (2011), el de apoyo, el colegial y el de sistemas.
3. La unidad de análisis determinada como el núcleo analítico relacionado con las cuestiones planteadas. Se describieron en un capítulo completo: antecedentes, características, principales funciones, estructura organizacional y personal que adscrito a la Escuela Nacional de Lenguas, Lingüística y Traducción, contexto donde se realizó el estudio.
4. Conexión entre proposiciones y datos, que constituye la lógica de relación entre los datos que deben recogerse y las cuestiones iniciales de la investigación. Se utilizó un método mixto en donde la evaluación de la cultura organizacional se llevó a cabo mediante un método cualitativo a través de la realización de entrevistas a profundidad; el diagnóstico del clima organizacional se desarrolló con un método cuantitativo, en donde se aplicaron encuestas que permitieron evaluar el clima organizacional y el desempeño laboral.
5. Los criterios de interpretación de los resultados fueron hechos con una perspectiva ecléctica. Se tomó en consideración una metodología positivista y hermenéutica donde se realizó una observación directa del objeto de estudio, además de considerar algunas de las teorías de pensamiento funcionalista, cognoscitiva y de estructura de equivalencia mutua. Relacionando la información de los resultados, obtenidos en el método mixto, con la información de la literatura, a fin de detectar el nuevo conocimiento que se obtuvo del estudio de estos dos constructos.

Por el tiempo de aplicación de la variable esta investigación fue de corte transversal, pues los datos no se estudiaron a lo largo del tiempo, sino haciendo un corte temporal en el momento en que se realizó la medición de las variables.

En la parte exploratoria se utilizó un método mixto en donde el paradigma cualitativo evaluó la cultura organizacional a través del uso de entrevistas a profundidad semiestructuradas⁸³ por lo que se utilizó un guion que tomó en cuenta las ocho categorías⁸⁴ que se consideraron para esta medición. En la parte del paradigma cuantitativo se usó como técnica la encuesta en donde se diseñó un instrumento *ad hoc* para diagnosticar el clima organizacional de la unidad de análisis. Las dimensiones o variables que fueron utilizadas para el diagnóstico de este constructo fueron las nueve variables identificadas en la revisión de la literatura. Cabe señalar que se agregó una dimensión más definida como transferencia de la cultura organizacional, con la finalidad de comprobar la información que se recabó en la evaluación de la cultura organizacional.

De manera adicional se contó con un cuestionario que midió el impacto que la cultura organizacional y el clima organizacional tuvieron sobre el comportamiento en el desempeño laboral de los académicos. Para identificar los elementos que se complementan y se superponen entre estos dos constructos, así como el impacto que éstos tienen sobre el comportamiento en el desempeño laboral de los académicos, se realizaron dos triangulaciones, tal como se muestra en el diseño del estudio de investigación (Ver figura 5.1).

Figura 5.1 Diseño del estudio de investigación



Esta imagen muestra las dos triangulaciones que se realizaron en el estudio.

⁸³ Una entrevista semiestructurada "tiene una secuencia de temas que se pueden tratar, así como algunas preguntas preparadas. Sin embargo, hay al mismo tiempo apertura a los cambios de secuencia y las formas de preguntas, para profundizar las respuestas que los entrevistados das a las historias que cuentan (Kvale, 2011, p. 93).

⁸⁴ El término de categorías será utilizado para referir a las variables cualitativas que medirán la cultura organizacional a fin de que éstas no sean confundidas con las variables del clima organizacional.

De acuerdo con la figura 5.1 Escenario del estudio de investigación se muestran dos triangulaciones, en la primera se consideraron los elementos identificados en la evaluación de la cultura organizacional, apoyándose en el modelo de Schein (1992) de cultura organizacional, y los elementos que fueron identificados en el diagnóstico clima organizacional; lo que permitió obtener los elementos que se complementa y se superponen.

Mientras que la segunda triangulación se realizó con la información obtenida en la evaluación de la cultura y el clima organizacional, así como con los resultados obtenidos en el desempeño laboral, para poder identificar cómo estos constructos impactan en el comportamiento que tienen los académicos en el desempeño de sus funciones.

Es importante señalar que, tanto en la cultura organizacional como en el clima organizacional se consideraron para su medición las variables que fueron encontradas en la literatura, en el caso de la cultura organizacional fueron determinadas como categorías y en el caso del clima organizacional fueron definidas como variables o dimensiones, con la finalidad de poder diferenciar cuáles corresponden a cada constructo.

Cuadro 5.2: Elementos de la investigación

Fenómeno a estudiar	Método utilizado	Técnica utilizada en la medición	Categorías, dimensiones o variables
Cultura organizacional	Cualitativo	Entrevistas a profundidad semiestructuradas (apoyada con el diario de campo)	• Creencias y costumbres (naturalezas, ritos, rituales y ceremonias) • Sentido de identidad y pertenencia • Objetivos • Negociación • Apoyo de la dirección • Actitudes (entusiasmo-apatía) • Equipos de trabajo • Transmisión de la cultura
Clima organizacional	Cuantitativo	Encuesta (diseño de un instrumento <i>ad hoc</i>)	• Motivación • Liderazgo • Relaciones interpersonales • Comunicación • Toma de decisiones • Estructura organizacional • Recompensas, remuneraciones y reconocimientos • Negociación y manejo del conflicto • Imagen e identidad • Transmisión de la cultura

La dimensión "transmisión de la cultura" se integró al método cuantitativo para corroborar la información obtenida en las entrevistas.

El cuadro 5.2 Elementos de la investigación muestra el método mixto utilizado, en el caso de la cultura organizacional se tomó en cuenta ocho categorías para la elaboración del guion de las entrevistas a profundidad semiestructuradas, mientras que, para la construcción del instrumento de medición se tomaron en cuenta 10 dimensiones.

El método mixto estuvo apoyado en la observación empleando la deducción-inducción, ya que se parte de situaciones generales que se explican a través de las diversas teorías relacionadas con la cultura organizacional y el clima organizacional, y, también, de situaciones concretas derivadas de experiencias personales, tomando en cuenta el marco de referencia propio acerca del problema, así como, la comunicación cara a cara a través de las entrevistas con personal ligado a la unidad de análisis. En este sentido, las variables que fueron las características que pueden ser observadas y medidas en la Escuela Nacional de Lenguas, Lingüística y Traducción estuvieron definidas de manera conceptual y operacional a fin de determinar su participación en el estudio.

5.5 VARIABLES

Las variables, dimensiones o categorías que determinaron las características que fueron observadas y medidas en la cultura organizacional y el clima organizacional estuvieron definidas conceptual y operacionalmente de la siguiente manera:

5.5.1 Variables demográficas

Están definidas por las características que tiene la población de la unidad de análisis donde se realizó el presente estudio.

Cuadro 5.3: Variables demográficas

Tipo de Variable	Variable	Desglose de indicadores
DEMOGRÁFICAS	Sexo	1) Mujer
		2) Hombre
	Edad (número de años cumplidos)	1) De 20 a 30 año
		2) De 31 a 40 años
		3) De 41 a 50 años
		4) De 51 a 60 años
		5) De 60 a más años

Cuadro 5.3: Variables demográficas

Tipo de Variable	Variable	Desglose de indicadores
D E M O G R A F I C A S	Último grado de estudios	1) Bachillerato
		2) Carrera Técnica
		3) Licenciatura
		4) Maestría
		5) Doctorado
		6) Otros
	Antigüedad (tiempo en años cumplidos, durante el cual el sujeto ha prestado sus servicios en la institución)	1) De 1 a 5 años
		2) De 6 a 10 años
		3) De 11 a 15 años
		4) De 16 a 20 años
		5) De 21 a 25 años
		6) De 26 a 30 años
		7) De 31 a 35 años
		8) De 36 a más años
	Categoría (modalidad contractual en la que los sujetos prestan sus servicios, esta variable está sujeta al nombramiento contractual que tiene pactado con la institución bajo estudio)	1) Profesores Asociado "A" de T. C.
		2) Profesores Asociado "B" de T. C.
		3) Profesores Asociado "C" de T. C.
		4) Profesores Titular "A" de T. C.
		5) Profesores Titular "B" de T. C.
		6) Profesores Titular "C" de T. C.
		7) Técnico Académico Asociado "A" de T. C.
		8) Técnico Académico Asociado "B" de T. C.
		9) Técnico Académico Asociado "C" de T. C.
		10) Técnico Académico Titular "A" de T. C.
		11) Técnico Académico Titular "B" de T. C.
		12) Técnico Académico Titular "C" de T. C.
		13) Profesores de Asignatura "A" (horas)
		14) Profesores de Asignatura "B" (horas)
		15) Ayudantes de Profesor "A" (horas)
	Nacionalidad (país en donde nació el sujeto que forma parte de la muestra de la institución bajo estudio)	1) Mexicana
		2) Mexicana por naturalización
		3) Extranjera

En el cuadro 5.3 se muestra como estuvieron clasificadas las variables demográficas para su medición; cabe señalar que en el instrumento de medición las variables de edad y antigüedad no se especificaron los rangos como se observa en este cuadro, sino que se recolectó como variable continua para facilitar los análisis posteriores.

5.5.2 Variables de medición cualitativa

Las variables de medición cualitativa: estuvieron determinadas por un conjunto de variables que conforman a la cultura organizacional.

Cultura organizacional [Definición conceptual del indicador]:

Es un conjunto de valores, creencias y normas de experiencias comunes arraigadas a la organización, que son considerados relevantes por un grupo de personas que los validan, para ser enseñados y transmitidos de generación en generación, determinando la manera de actuar, pensar, percibir y sentir hacia los problemas, permitiéndoles con esto reflejar un sentido de identidad hacia la institución (Definición aportada y adoptada para este estudio).

Definición operacional del indicador:

Se indagaron mediante preguntas abiertas las ocho categorías de la cultura organizacional, las cuales permitieron clasificarla como: fuerte o débil. La categoría transferencia de la cultura organizacional se integró como una variable más a las nueve dimensiones que conformaron la escala para el diagnóstico del clima organizacional, a fin de corroborar los resultados obtenidos.

Las ocho variables que se utilizaron para medir la cultura organizacional estuvieron definidas conceptual y operacionalmente de la siguiente forma:

Cuadro 5.4: Variables de medición cualitativa de la cultura organizacional

Tipo de Variable	Indicador	Definición de indicadores	No. de la pregunta en el guion
C U A L I T A T I V A S	Creencias y costumbres (naturalezas, ritos, rituales y ceremonias)	Creencias: conjunto de pensamientos o ideas acerca de los comportamientos, costumbres y hábitos que un grupo de personas comparten de manera consistente. Ejemplo: En su experiencia, ¿hay creencias que se modifican por los integrantes del área o los cambios en las jefaturas?	1 - 4
	Identidad	Estrategias que se utilizan para el logro de las metas propuestas por los directivos, así como la compatibilidad que existe con las del propio trabajador. Ejemplo: ¿Qué lo hace sentirse identificado con el CELE?	5 - 7
	Objetivos	Estrategias que se utilizan para el logro de las metas propuestas por los directivos, así como la compatibilidad que existe con las del propio trabajador. Ejemplo: A su parecer ¿Cuáles son los objetivos más importantes que tiene el CELE? ¿Qué tanto se relacionan con sus objetivos personales y profesionales?	8 - 10
	Negociación	Percepción que tiene el personal sobre cómo la dirección llega a acuerdos con el personal académico. Ejemplo: ¿Cuáles considera usted que son los principales problemas laborales que tiene el CELE?	11 - 14
	Apoyo de la dirección	Opinión que tiene el personal sobre el apoyo que brinda la dirección, para que el personal académico pueda realizar sus actividades. Ejemplo: ¿Las áreas directivas brindan facilidades y apoyos para el desarrollo de las actividades laborales del personal académico? ¿Y brindan apoyo a las actividades personales? ¿En su área en qué los apoyan?	15 - 17
	Actitud (entusiasmo-apatía)	Percepción que se tienen sobre el rendimiento laboral y la actitud que muestra el personal en su actuar al desempeñar sus funciones. Ejemplo: ¿Cómo percibe la actitud de sus colegas ante la participación en los eventos académico-culturales que organiza este Centro?	18 - 19
	Equipos de trabajo	Disposición que tiene el personal para trabajar en equipo de manera armónica para lograr los objetivos de la organización. Ejemplo: Sobre la conformación de los equipos de trabajo, ¿le parece que recibe el apoyo que necesita de sus colegas al realizar una actividad?	20 - 22
	Transmisión de la cultura	Forma en cómo se trasmite la misión, visión y los valores que tiene la organización, así como la manera en cómo se percibe la estructura física, los equipos de cómputo, los muebles, las instalaciones y como se dan a conocer los procesos organizacionales. Ejemplo: ¿Qué opinión tiene sobre la forma en cómo se dan a conocer los lineamientos, políticas y normas que se deben seguir en el CELE?	23 - 27

En el cuadro 5.4 se muestra las categorías con las que se conformó el guion de la entrevista semiestructura a profundidad, es importante destacar que una de las variables que más preguntas tuvo fue la de transmisión de la cultura, pues es una categoría esencial que permite conocer otros elementos que se relacionan con la cultura organizacional.

5.5.3 Variables de medición cuantitativa

Las variables de medición cuantitativa: estuvieron determinadas por un conjunto de variables que conforman al clima organizacional y el comportamiento del personal académico en el desempeño de sus funciones.

Clima organizacional [Definición conceptual del indicador]:

El clima organizacional es un sistema dinámico formado por un conjunto de atributos organizacionales múltiples que lo distinguen en cada caso particular que, a partir de la percepción individual que hacen sus miembros de los aspectos físicos, psicológicos y sociales que envuelven a la organización, influyen en el comportamiento de las personas que lo conforman (Adaptación del concepto definido por Reyna, 2012, p. 9).

Definición operacional del indicador:

Está determinada por la suma de los factores que caracterizan a las diez dimensiones (se integró la variable de transferencia de la cultura organizacional para cotejar las respuestas que se encontraron en las entrevistas) que conformaron la escala para el diagnóstico, determinando el tipo de clima organizacional que presentó la unidad de análisis.

Cuadro 5.5: Variables de medición cuantitativa del clima organizacional

Tipo de Variable	Indicador	Definición de indicadores	Ítems	Categoría de respuesta
Cuantitativas	Motivación	Son las condiciones que llevan al personal a trabajar más o menos de manera intensa dentro de la organización; representando las intenciones o expectativas de las fuerzas que operan sobre o en el interior de una persona y que provocan que se comporte de una manera específica para dirigirse hacia las metas. Ejemplo: Percibo que mis colegas tienen una actitud entusiasta al desempeñar sus funciones.	43, 85, 59, 57, 11, 64, 74 y 22	Frecuencia 1) Nunca 2) Casi nunca 3) Raras veces 4) A veces 5) Casi siempre 6) Siempre

Cuadro 5.5: Variables de medición cuantitativa del clima organizacional

Tipo de Variable	Indicador	Definición de indicadores	Ítems	Categoría de respuesta
C U A N T I T A T I V A S	Liderazgo	Se refiere al estilo de liderazgo de su jefe inmediato, percibida como la capacidad que tiene un individuo para influir (coercitivamente o no) sobre otro, dentro de la estructura de poder que da la organización a fin de alcanzar las metas grupales. Ejemplo: Considero que mi jefe es un líder que dirige hacia la obtención de resultados.	83, 78, 38, 60, 55, 17, 62, 41 y 8	Frecuencia 1) Nunca 2) Casi nunca 3) Raras veces 4) A veces 5) Casi siempre 6) Siempre
	Comunicación	Es el proceso por el cual dos o más personas transmiten mensajes de manera bidireccional, abierta y clara, a fin de llegar a acuerdos para dar cumplimiento a objetivos planteados en ambas partes. Ejemplo: Los jefes mantienen una comunicación estrecha con el personal que labora en esta entidad académica.	75, 10, 51, 16, 82, 35, 23 y 49	
	Toma de decisiones	Forma en cómo se toman las decisiones considerando la estructura orgánica, las funciones y la normatividad, logrando el alcance de los objetivos con la participación de los actores involucrados en los procesos. Ejemplo: Al momento de tomar decisiones los responsables de los proyectos consideran las ventajas y desventajas que se tendrá para el logro de los objetivos.	5, 71, 12, 25, 29, 45, 42 y 37	
	Estructura organizacional	Percepción que se tiene sobre el conocimiento de la estructura orgánica y de las funciones que desempeñan las áreas de apoyo académico en la Escuela, para que el personal pueda llevar a cabo el desempeño de sus funciones. Ejemplo: Los lineamientos de esta entidad académica obstaculizan el desempeño de mi trabajo.	6, 32, 3, 24, 67, 19, 30, 54 y 87	
	Recompensas, remuneraciones y reconocimientos	Grado de satisfacción del salario, los estímulos y los reconocimientos que la Escuela otorga al personal académico por el desempeño de sus funciones. Ejemplo: Las autoridades (director, secretarios, jefes de departamento y coordinadores) reconocen los logros que se alcanzan con las actividades que realizo.	72, 15, 18, 70, 77, 47, 86, 2 y 63	

Cuadro 5.5: Variables de medición cuantitativa del clima organizacional

Tipo de Variable	Indicador	Definición de indicadores	Ítems	Categoría de respuesta
C U A N T I T A T I V A	Negociación y manejo del conflicto	Valoración que se tiene de cómo las autoridades manejan los conflictos y negocian acuerdos; de la opinión sobre cómo los conflictos afectan el desempeño de las labores y de la colaboración del personal para resolver esta situación. Ejemplo: En esta dependencia se acepta la existencia de los conflictos, se les asume y maneja trabajando en ellos.	44, 50, 26, 39, 14 y 69	Frecuencia 1) Nunca 2) Casi nunca 3) Raras veces 4) A veces 5) Casi siempre 6) Siempre
	Imagen e identidad	Evaluación del sentimiento de pertenencia a la organización; apego que la persona experimenta por el hecho de prestar sus servicios en donde lo contrataron. En general, se puede identificar como la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización. Ejemplo: Me siento identificado con los objetivos de esta entidad académica.	73, 46, 61, 34, 36, 9, 28 y 80	
	Trasmisión de la cultura	Percepción y sentir sobre un conjunto de valores, creencias y normas de experiencias comunes arraigadas que se comparten y transmiten, a través del tiempo, los miembros de la organización. Ejemplo: Conozco la misión y visión de esta entidad académica.	31, 84, 48, 40, 81, 21, 4, 53, 13, 65, 7, 56, 76, 27 y 58	

El cuadro 5.5 muestra cómo están conceptualizadas operacionalmente las variables que midieron el clima organizacional, así como los reactivos que conformaron a cada una de las dimensiones y la escala de respuestas con las seis opciones que permitieron contestar cada reactivo.

Cuadro 5.6: Variables de medición del comportamiento en el desempeño laboral

Tipo de Variable	Indicador	Definición de indicadores	Ítems	Categoría de respuesta
Cuantitativa	Autorrealización	Percepción de sentirse “realizado” utilizando las capacidades, las habilidades y el potencial en el desarrollo de sus actividades. Ejemplo: El desarrollo de mi trabajo tiene un significado importante en el logro de los objetivos académicos de esta institución.	37, 28, 17, 6 y 22	Escala tipo Likert de seis opciones de respuesta

Cuadro 5.6: Variables de medición del comportamiento en el desempeño laboral

Tipo de Variable	Indicador	Definición de indicadores	Ítems	Categoría de respuesta
C U A N T I T A T I V A S	Entusiasmo	Impulso que se muestra con un nivel de energía moderado al momento en que se desempeñan las actividades, reflejando satisfacción. Ejemplo: Mis colegas muestran entusiasmo cuando desempeñan sus funciones.	14, 1, 30, 40 y 18,	Frecuencia 1) Nunca 2) Casi nunca 3) Raras veces 4) A veces 5) Casi siempre 6) Siempre
	Absorción por el trabajo	Percepción que se refleja cuando las demás actividades o transcurso del tiempo pasan desapercibidos, por cumplir con los propósitos planteados en el trabajo. Ejemplo: Mi trabajo me absorbe tanto que me hace olvidar de lo que pasa alrededor.	21, 33, 25, 19 y 36	
	Compañerismo	Muestra de sentimientos que se comparten entre dos o más personas provocando apoyo mutuo para la convivencia laboral y el logro de los objetivos. Ejemplo: La buena relación que tengo con mis compañeros de trabajo me permite lograr más rápido mis objetivos.	35, 24, 27, 11 y 29	
	Participación	Muestra de apoyo que se realiza de manera colaborativa para lograr objetivos generales de la organización. Ejemplo: Creo que mi participación en algunos proyectos ha permitido cambios relevantes en esta entidad académica.	23, 34, 4, 15 y 39	
	Orientación responsabilidad	Sentimiento de compromiso y obligación que se tiene para ejercer de manera óptima el desempeño de las actividades. Ejemplo: Percibo que mis colegas desempeñan sus actividades con ética y profesionalismo.	32, 9, 13, 2 y 38	
	Apoyo institucional	Percepción que se tiene sobre el apoyo que brinda la dirección, para que el desarrollo de las actividades se realice de manera apropiada. Ejemplo: Esta entidad académica me brinda el apoyo necesario para el desempeño de mis actividades.	10, 12, 5 20 y 7	
	Estatus y reconocimiento	Sensación de sentirse reconocido por los miembros de la organización, a través de los logros y el reconocimiento adquirido por las promociones obtenidas. Ejemplo: Las actividades académicas que realizo en esta institución son reconocidas por las autoridades.	16, 3, 26, 31 y 8	

De la misma forma que en el cuadro anterior, el cuadro 5.6 muestra cómo están conceptualizadas operacionalmente las variables que midieron el comportamiento en el desempeño de las funciones laborales

del personal académico, así como los reactivos que integraron cada una de las dimensiones y la escala con las seis opciones de respuestas para contestar cada reactivo.

5.6 DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA Y MEDICIÓN

En este estudio se consideró sólo al personal académico y su selección fue por estratos, pues de acuerdo con el Estatuto de Personal Académico de la UNAM, son las siguientes categorías: profesores de asignatura, profesores e investigadores de carrera, técnicos académicos y ayudantes de profesor e investigador, es importante mencionar que en esta Escuela no existe la figura de investigador y por ende menos la de ayudante de investigador, por lo que la selección de la muestra estuvo en función de las categorías y niveles existentes.

5.6.1 Determinación de la muestra

La muestra estuvo definida por el personal académico adscrito a la Escuela Nacional de Lenguas, Lingüística y Traducción, ubicado en Ciudad Universitaria (ENALLT-CU) vigente en su quehacer académico al momento en que se llevó a cabo la medición. El personal de tiempo completo profesores y técnicos académicos fueron susceptibles de ser elegidos en su totalidad, porque la carga académica de este personal es de 40 horas semanales. En el caso de los profesores de asignatura y ayudantes de profesor sólo fueron elegidos, si su carga académica estuvo en el rango de 10 hasta 40 horas semanales.

Los académicos elegidos tuvieron que tener por lo menos un año de antigüedad. El universo a considerar para el presente estudio estuvo conformado por 252 académicos, de los cuales sólo fueron considerados 171 personas que equivale a un 67.86% del total de los académicos adscritos a la ENALLT-CU, pues fueron los académicos que cumplieron las características que delimitaron la muestra. Kerlinger (2002) señala que cuando una población presenta características diferentes es conveniente dividir la población por estratos, a fin de que la selección considere la representación de todas sus características, en este sentido la población quedó conformada por los siguientes estratos:

Cuadro 5.7: Estratos de la muestra

Estratos	Número de trabajadores
Profesor de Carrera	47
Técnico Académico	26
Profesor de Asignatura	94
Ayudantes de Profesor	4
Total de la población	171

Posterior a la estratificación de la población se llevó a cabo la selección de la muestra, de acuerdo con Lind, Marchal y Wathen (2008) utilizando la fórmula de proporciones, debido a que no contamos con la desviación estándar de la población. Para tal efecto, se utilizó un intervalo de confianza de 95%, con un error de 0.10 y una probabilidad de éxito y fracaso de 0.5 para el tamaño de la muestra.

La fórmula de proporciones a utilizar es: $n = \frac{Z^2 pq}{E^2}$ en donde la suma de $p+q=1$. Asimismo, es importante señalar que de acuerdo con la tabla de áreas bajo la curva normal el valor de “Z” es de 1.96 con un coeficiente de confianza de 95%, de acuerdo con las tablas del apéndice “B” de Lind, Marchal y Wathen (2008, p.786). Por lo que los datos para la obtención de la muestra fueron los siguientes:

Cuadro 5.8: Datos y sustitución en fórmula

Datos	Sustitución de datos en fórmula
$Z = 1.96$ $E = 0.10$ $p = 0.5$ $q = 0.5$	$n = (Z)^2 / (E)^2 * (p) * (q) =$ $n = (1.96)^2 / (0.10)^2 * (.5) * (.5) =$ $n = (3.8416) / (0.01) * (.25) =$ $n = (384.16) * (.25) = 96.04$ $n = 96$

De acuerdo con los resultados obtenidos en este procedimiento estadístico la muestra estuvo conformada por 96 trabajadores. Para la selección de la muestra en estratos representativos se utilizó la fórmula de Kish (1965). En donde nh y Nh son la muestra y la población de cada estrato y sh es la desviación estándar de cada elemento en un determinado estrato. Sustituyendo los valores en la fórmula se obtuvo lo siguiente:

Cuadro 5.9: Sustitución en fórmula para obtención de la muestra

Fórmula a utilizar	Sustitución de los valores de la fórmula
$Rsh = \frac{nh}{Nh} = \frac{n}{N}$	$Rsh = \frac{n}{N} = \frac{96}{171} = \mathbf{0.5614}$

De manera que el total de la subpoblación se multiplicó por esta fracción constante para obtener el tamaño de la muestra para el estrato, y al sustituirse se tuvo que: $(Nh) (fh) = nh$

De acuerdo con los estratos que fueron seleccionados de manera aleatoria en la población se tiene que la muestra probabilística estratificada de trabajadores de la Escuela a investigar estuvo definida de la siguiente manera:

Cuadro 5.10: Tamaño de la muestra por estratos

Estrato por cargo	Categorías de los académicos de la Escuela Nacional de Lenguas, Lingüística y Traducción a investigar	Total población ³ (fh)= 0.5614 Nh (fh)= nh	Muestra
1	Profesores de Carrera	47	26
2	Técnico Académico	26	15
3	Académico de Asignatura	94	53
4	Ayudante de Profesor	4	2
		N= 171	n= 96

El número que dio como resultado para obtener la muestra se redondeó.

En este cuadro 5.10 el tamaño de la muestra estuvo definida por 96 académicos. 26 profesores de tiempo completo, 15 técnicos académicos, 53 profesores de asignatura y 2 ayudantes de profesor. Las características propias de esta muestra fueron definidas en el siguiente apartado.

5.6.2 Participantes

El número de participantes, de acuerdo con la selección aleatoria de la muestra, estuvo conformada de 96. No obstante, 35 académicos desearon participar voluntariamente en el estudio, por lo que la muestra poblacional quedó representada por 131 sujetos. Se revisó si estadísticamente la participación de estos académicos representó un sesgo en los resultados obtenidos en la percepción del clima organizacional.

En los resultados obtenidos en la prueba “t” de Student, donde se utilizó un valor de significación de .05, se observó que aun cuando hubo diferencias significativas entre los grupos y por tanto un sesgo por los 35 académicos que se ofrecieron a participar; al observar la diferencia entre las medias que tuvieron el grupo de los 96 académicos con un puntaje de 378.71 y el de los 35 académicos con 414.14; así como el valor de la diferencia del intervalo de confianza del 95% en donde cada grupo tuvo un puntaje de 367.59 y 395.93 respectivamente, se concluyó que estos dos grupos no son estadísticamente distintos. Para llevar a cabo una comparación más homogénea con respecto a las variables demográficas fue necesario realizar apareamiento de los datos para dar respuesta a la contrastación de las hipótesis planteadas.

Se realizó el apareamiento a partir de las variables sociodemográficas y al revisar nuevamente si había diferencias significativas sobre la evaluación del clima organizacional, no se observaron diferencias significativas, salvo en las variables sexo y categoría, por lo que la muestra se consideró como un solo grupo; es decir se tomaron en cuenta los 131 participantes, debido a que las dos variables antes mencionadas son

características propias de esta entidad académica, cuya población en su mayoría está conformada por mujeres y por tener una planta académica que mayormente se encuentra conformada por profesores de asignatura.

Con respecto al análisis estadístico que se realizó a las variables demográficas, el cuadro muestra las principales características que explican la situación que guarda la población de la unidad de análisis donde se llevó a cabo este estudio.

Cuadro 5.11: Principales características de las variables demográficas

		Variables y porcentajes	
D e m o g r á f i c a s	Sexo	Mujeres	Hombres
		67.18%	32.82%
	Edad	(28-30 años) y (60 a más años)	(31-60 años)
		28-30 años --> 1.53% 60 a más años --> 16.03%	31-40 años --> 22.90% 41-50 años --> 33.59% 51-60 años --> 25.95%
	Antigüedad	(1-5 años) y (16-30 años)	(6-15 años) y (31 a más años)
		1-5 años --> 16.78% 16-20 años --> 19.85% 21-25 años --> 15.27% 26-30 años --> 15.27%	6-10 años --> 11.45% 11-15 años --> 12.98% 31-35 años --> 6.87% 36 a más años --> 1.53%
	Grado académico	Nivel medio superior, técnico y posgrado	Nivel superior y posgrado
		Otro --> 1.53% Bachillerato --> 1.53% Carrera Técnica --> 3.82% Doctorado --> 6.11%	Licenciatura --> 54.95% Maestría --> 32.06%
	Categoría	Académicos tiempo completo	Académicos hora-clase
		Profesores de carrera --> 21.38% Técnicos académicos --> 15.26%	Profesores de asignatura --> 60.31% Ayudantes de Profesor --> 3.05%
	Nacionalidad	Académicos origen mexicano	Académicos origen extranjero
		Mexicana --> 83.21%	Extranjera --> 6.87% Naturalización --> 9.92

La aplicación de la encuesta fue realizada durante el periodo del 26 de julio al 18 de agosto de 2017⁸⁵.

⁸⁵ Las variables demográficas presentadas con fuente en color rojo muestran los valores que tuvieron las frecuencias más altas, de acuerdo con los resultados obtenidos en la escala de medición que evaluó el clima organizacional y el desempeño laboral.

La población de la unidad de análisis se encontró mayormente representada por mujeres, la edad de los académicos de esta escuela fluctúa entre los 41 y 50 años de edad, aunque hay un gran sector que está también entre los 31 y 40 años y los 51 y 60 años de edad. En lo que respecta a la antigüedad los académicos que tienen mayor antigüedad estuvieron los que tienen de 16 a 20 años de servicio, aunque también se encontraron dos grupos con una frecuencia similar de años de antigüedad con un rango de 21 a 25 años y de 26 a 30 años, lo que al contrastar estos datos con los de la edad hacen suponer que los académicos han permanecido por muchos años laborando en esta entidad.

El grado académico que presentó mayor frecuencia fue el de licenciatura, seguido por el de maestría. La categoría que mayor representatividad mostró fueron los profesores de asignatura. Estas dos características hacen referencia a la planta académica de los profesores de asignatura, cuyo personal al dedicarse a la enseñanza de las lenguas en los cursos de educación continua hacen énfasis a las características propias que tenía esta entidad académica cuando era Centro de Enseñanza de Lenguas Extranjeras.

Con respecto a la nacionalidad se observó que el personal académico de origen mexicano fue el que presentó mayor frecuencia, pues sólo se contó con una muestra poblacional de 67 académicos extranjeros de los cuales el 33%, es decir, sólo 22 participaron; nueve extranjeros y 13 naturalizados como mexicanos. La siguiente sección muestra las tres etapas de medición que se realizaron en este estudio.

5.6.3 Medición

Con la finalidad de llevar a cabo la evaluación de la cultura organizacional y el diagnóstico del clima organizacional, este estudio estuvo dividido en tres etapas:

Primera etapa: estuvo determinada por el desarrollo del método cualitativo que permitió hacer la evaluación de la cultura organizacional, a través de entrevistas a profundidad semiestructuradas. La información obtenida en las entrevistas permitió conocer el tipo de cultura organizacional (fuerte o débil) que persiste en esta entidad académica y la influencia que tiene sobre el comportamiento del personal académico. Asimismo, de los aspectos encontrados en el método cualitativo, se identificó, de primer momento, los principales elementos que conforman la cultura organizacional de la entidad académica estudiada.

Se incorporó en el diseño del instrumento de medición “transmisión de la cultura”, para tener un control sobre los hallazgos del método cuantitativo. Para tal efecto, se elaboró un guion que sirvió como guía para la realización de las entrevistas, cuya estructura consideró las categorías: 1) creencias y costumbres (naturalezas, ritos,

rituales y ceremonias); 2) sentido de identidad y pertenencia; 3) objetivos; 4) negociación; 5) apoyo de la dirección; 6) actitudes (entusiasmo-apatía); 7) equipos de trabajo y 8) transmisión de la cultura) que fueron detectadas en el marco teórico como poco estudiadas.

Segunda etapa: aquí se llevó a cabo el proceso del método cuantitativo con el cual se realizó el diagnóstico del clima organizacional, a través de la técnica encuesta, donde se diseñó un instrumento *ad hoc* con nueve variables o dimensiones: 1) motivación; 2) liderazgo; 3) relaciones interpersonales; 4) comunicación; 5) toma de decisiones; 6) estructura organizacional; 7) recompensas, remuneraciones y reconocimientos, 8) negociación y manejo del conflicto y 9) imagen e identidad, se añadió una variable más denominada “transmisión de la cultura”. Por tal motivo, el instrumento de medición estuvo conformado finalmente por diez variables con respecto al método mixto utilizado en este estudio. Este instrumento de medición se aplicó a la muestra poblacional que fue seleccionada de manera aleatoria.

De los resultados encontrados en la aplicación del instrumento final se conoció el tipo de clima organizacional que persiste en la unidad de análisis, las diferencias significativas que existen de acuerdo con las características que tiene la muestra y, también, de primer momento, los elementos que conformaron a este constructo. En la medición del comportamiento del desempeño del personal académico se elaboró un cuestionario *ex profeso*, que permitió conocer el impacto que tienen la cultura y el clima organizacional sobre el comportamiento en el desempeño laboral del personal académico adscrito a la unidad de análisis estudiada.

Tercera etapa: teniendo los resultados que se encontraron en el método mixto se procedió a ordenar, contrastar, comparar y diferenciar estos resultados para determinar si los elementos encontrados en las entrevistas fueron confirmados en el instrumento de medición, pues, en esencia, estos elementos fueron los que conforman a la cultura organizacional de la unidad de análisis. Estos elementos encontrados se triangularon con los elementos seleccionados del modelo de Schein (1992) que se centra en la relación que tiene la cultura organizacional con el liderazgo. Esto permitió identificar qué elementos se complementan o se superponen entre la cultura organizacional y el clima organizacional.

Por último, en el caso de la medición del desempeño laboral se llevó a cabo una segunda triangulación entre la información obtenida en los elementos de la cultura organizacional, el clima organizacional y el desempeño laboral, que permitió identificar qué elementos de estos dos constructos son los que impacta de manera significativa en el comportamiento en el desempeño laboral del personal académico de la Escuela Nacional de Lenguas, Lingüística y Traducción.

5.6.4 Método cualitativo

La técnica que se utilizó en este método fue la entrevista semiestructurada a profundidad que fue realizada a dieciséis académicos vigentes y a un académico jubilado; quienes fueron considerados como testigos privilegiados, para su selección se utilizó un censo, de cuya lista se seleccionaron las personas que tuvieron más de 15 años de servicio en la entidad académica y en el caso de los académicos de asignatura además de cumplir con la antigüedad tuvieron que cumplir con una carga académica de al menos 20 horas semanales. La información recabada fue integrada en el método cuantitativo para su confirmación. Cabe señalar que para tal efecto el guion de la entrevista se piloteó con un académico adscrito a la unidad de análisis, para tener la certeza de que el guion fue objetivo claro y congruente.

5.6.5 Método cuantitativo

En este método se utilizó una encuesta que estuvo conformada por el diseño de un instrumento *ad hoc* con seis opciones de respuesta tipo Likert, utilizando una escala de medición ordinal que fue enfocado a cubrir los indicadores que conformaron las dimensiones que integraron al instrumento con el que se diagnosticó el clima organizacional. La medición del comportamiento en el desempeño laboral del personal académico se elaboró un cuestionario ex profeso, utilizando la misma escala de respuestas. Los cuestionarios estuvieron conformados por las siguientes dimensiones:

Cuadro 5.12: Dimensiones del instrumento de medición del clima organizacional

No.	Dimensión principal	No. de reactivos
1	Motivación	8
2	Liderazgo	9
3	Relaciones interpersonales	7
4	Comunicación	8
5	Toma de decisiones	8
6	Estructura organizacional	9
7	Recompensas, remuneraciones y reconocimientos	9
8	Negociación y manejo del conflicto	6
9	Imagen e identidad	8
10	Trasmisión de la cultura	15
TOTAL		87

La tabla muestra el total de reactivos que presenta cada una de las dimensiones, la última transmisión de la cultura se incorporó al instrumento con la finalidad de corroborar la información obtenida en las entrevistas.

El instrumento piloto estuvo integrado por tres secciones. La primera sección estuvo conformada por 87 reactivos, cuyas afirmaciones tuvieron como objetivo medir el clima organizacional y la cultura organizacional. El objetivo de estos reactivos fue identificar los factores principales de estos constructos. 72 reactivos diagnosticaron al clima organizacional y 15 reactivos a la cultura organizacional percibidos en la Escuela Nacional de Lenguas, Lingüística y Traducción. Como se puede observar la mayoría de los reactivos estuvieron dirigidos a medir el clima organizacional, pues en el método cualitativo se llevó a cabo la evaluación de la cultura organizacional y la integración de esta dimensión en el instrumento permitió constatar la información recabada en las entrevistas.

Los reactivos estuvieron ordenados de una forma con respecto a la dimensión para su identificación y mantuvieron otro orden en el diseño del instrumento piloto, a fin de que los participantes no intuyeran los factores que se midieron con cada reactivo evitando con ello la manipulación de las respuestas, el orden fue el siguiente:

Cuadro 5.13: Clasificación de reactivos en instrumento piloto de la sección del clima organizacional y la cultura organizacional

No. DE ITEM EN CUESTIONARIO PILOTO	No. DE ITEM EN DIMENSIONES	No. DE ITEM EN CUESTIONARIO PILOTO	No. DE ITEM EN DIMENSIONES	No. DE ITEM EN CUESTIONARIO PILOTO	No. DE ITEM EN DIMENSIONES
1	18	30	47	59	3
2	57	31	73	60	12
3	43	32	42	61	67
4	79	33	21	62	15
5	33	34	68	63	58
6	41	35	30	64	6
7	83	36	69	65	82
8	17	37	40	66	23
9	70	38	11	67	45
10	26	39	62	68	20
11	5	40	76	69	64
12	35	41	16	70	53
13	81	42	39	71	34
14	63	43	1	72	50
15	51	44	59	73	65
16	28	45	38	74	7
17	14	46	66	75	25
18	52	47	55	76	85
19	46	48	75	77	54
20	22	49	32	78	10
21	78	50	60	79	24
22	8	51	27	80	72
23	31	52	19	81	77
24	44	53	80	82	29
25	36	54	48	83	9
26	61	55	13	84	74
27	86	56	84	85	2
28	71	57	4	86	56
29	37	58	87	87	49

Reactivos ordenados de acuerdo a la dimensión y al diseño del instrumento piloto con el que se diagnosticó el clima organizacional.

Este cuadro muestra del lado derecho el número de reactivo que se asignó de manera aleatoria y del izquierdo el número que se fijó al reactivo en las dimensiones que conformó el instrumento de medición. Con respecto a la tercera sección del instrumento que midió el desempeño laboral, este quedó conformado por ocho dimensiones que se muestran a continuación:

Cuadro 5.14: Dimensiones del instrumento de medición del desempeño laboral

No.	Dimensión principal	No. de reactivos
1	Autorrealización	5
2	Entusiasmo	5
3	Absorción por el trabajo	5
4	Compañerismo	5
5	Participación	5
6	Orientación responsabilidad	5
7	Apoyo institucional	5
8	Estatus y reconocimiento	5
TOTAL		40

Cada dimensión contó con cinco reactivos para su evaluación.

El cuadro 5.14 muestra las ocho dimensiones que conformaron la medición del desempeño laboral, esta tercera sección del instrumento constó de 40 reactivos que permitieron medir la percepción que se tuvo del desempeño laboral del personal académico de la Escuela Nacional de Lenguas, Lingüística y Traducción. El orden de los reactivos acorde con la clasificación de las dimensiones quedó de la siguiente manera:

Cuadro 5.15: Clasificación de reactivos en el instrumento piloto del desempeño laboral

No. DE ITEM EN CUESTIONARIO PILOTO	No. DE ITEM EN DIMENSIONES	No. DE ITEM EN CUESTIONARIO PILOTO	No. DE ITEM EN DIMENSIONES	No. DE ITEM EN CUESTIONARIO PILOTO	No. DE ITEM EN DIMENSIONES	No. DE ITEM EN CUESTIONARIO PILOTO	No. DE ITEM EN DIMENSIONES
1	7	11	19	21	11	31	39
2	29	12	32	22	5	32	26
3	37	13	28	23	21	33	12
4	23	14	6	24	17	34	22
5	33	15	24	25	13	35	16
6	4	16	36	26	38	36	15
7	35	17	3	27	18	37	1
8	40	18	10	28	2	38	30
9	27	19	14	29	20	39	25
10	31	20	34	30	8	40	9

Reactivos ordenados de acuerdo a la dimensión y al diseño del instrumento piloto con el que se evaluó el desempeño laboral.

Este cuadro muestra el número asignado a los reactivos en cada dimensión del desempeño laboral y el orden que tuvieron en el instrumento piloto. De lado izquierdo está el número que al inicio se asignó de manera aleatoria.

El instrumento que se utilizó para el diagnóstico del clima organizacional y el que se usó para medir el desempeño laboral del personal académico obedecieron a una escala tipo Likert con seis opciones de respuesta, que tuvieron esta estructura.

Cuadro 5.16: Escala de seis opciones de respuesta tipo Likert

Opción 1	Opción 2	Opción 3	Opción 4	Opción 5	Opción 6
Nunca	Casi nunca	Raras veces	A veces	Casi siempre	Siempre
Valor del puntaje 1	Valor del puntaje 2	Valor del puntaje 3	Valor del puntaje 4	Valor del puntaje 5	Valor del puntaje 6

Opciones de las respuestas con valores en puntajes predeterminados para la interpretación.

La puntuación que se asignó a estas respuestas fue en función al tipo de preguntas que se establecieron en el cuestionario que fue válido y confiable. Para ello, se llevó a cabo la aplicación de una prueba piloto, a veinte personas que cumplieron con las características similares a las de la muestra, para comprobar que el instrumento cumpliera con los requisitos psicométricos mínimos. Después, se hizo la aplicación del instrumento final a la muestra estratificada para posteriormente realizar el análisis e interpretación de los datos recolectados considerando para ello la teoría del clima organizacional de Likert.

Los elementos obtenidos en la evaluación de estos constructos constataron la influencia que tuvieron sobre el comportamiento organizacional. En este sentido, se llevó a cabo una correlación entre las variables independientes que conformaron a la cultura organizacional y al clima organizacional con las variables demográficas, realizando comparaciones de manera directa con las características de la muestra seleccionada y determinando si impactan en el comportamiento en el desempeño del personal académico.

CONCLUSIÓN CAPITULAR DE LA METODOLOGÍA

Esta investigación se originó de la necesidad de estudiar a fondo la cultura organizacional y el clima organizacional, los elementos que entre ellos se complementan o se superponen, así como la influencia que estos dos constructos tuvieron en el comportamiento en el desempeño laboral del personal académico de la Escuela Nacional de Lenguas, Lingüística y Traducción (ENALLT) perteneciente a la Universidad Nacional

Autónoma de México. Esta institución educativa se caracterizó por ser una corporación pública, organismo descentralizado del Estado que, tiene como tarea sustantiva la docencia, la investigación y la difusión de la cultura.

La población que fue considerada para la selección de la muestra es de 171 académicos, la selección aleatoria por estratos estuvo conformada por: profesores de tiempo completo, profesores de asignatura, técnicos académicos y ayudantes de profesor. Acorde a ello, la muestra quedó conformada por 131 académicos, quienes en su mayoría fueron mujeres; el rango de edad con mayor frecuencia estuvo entre los 41 a 50 años de edad; la antigüedad más representativa fue de 16 a 20 años de servicio; el grado académico con mayor frecuencia fue de licenciatura, quienes en su mayoría estuvieron adscritos a las áreas académicas (departamentos de lengua) y la nacionalidad mayormente mostrada fue la mexicana.

Las preguntas, objetivos e hipótesis del método cuantitativo de este estudio de investigación, se enmarcaron en una matriz de congruencia que permitió observar la relación que cada uno de estos factores tiene entre sí. La metodología de este estudio fue de tipo exploratorio- descriptivo, pues describe el fenómeno en su situación actual. Además, el tipo de estudio fue analítico porque ofrece un retrato de los elementos de la cultura organizacional y del clima organizacional de esta entidad académica que pertenece a la UNAM, que por sus características específicas y particulares fue definido como un estudio de caso.

Por el tiempo de aplicación de la variable esta investigación fue de corte transversal, porque las variables se midieron en un periodo determinado. En la parte exploratoria se utilizó un método mixto en donde se usó una postura ecléctica que permitió comprender e interpretar los datos obtenidos.

El estudio estuvo dividido en tres etapas: la primera está determinada por el desarrollo del método cualitativo en donde se evaluó a la cultura organizacional a través del uso de entrevistas a profundidad semiestructuradas. La segunda está determinada por el proceso del método cuantitativo, aquí se usó la técnica de la encuesta en donde se diseñó un instrumento *ad hoc* con 10 dimensiones para diagnosticar el clima organizacional. Asimismo, en esa etapa se midió el desempeño laboral con un cuestionario integrado por ocho dimensiones. Mientras que en la tercera etapa se realizaron dos triangulaciones la primera entre los elementos de la cultura y el clima organizacional con los elementos que se consideraron del modelo de Schein (1992), identificando con ello los elementos que se complementan o se superponen. La segunda triangulación fue entre los elementos de estos dos constructos y el desempeño laboral que permitió identificar los elementos que impactan de manera significativa en el comportamiento en el desempeño laboral del personal académico de la Escuela Nacional de Lenguas, Lingüística y Traducción.

CAPÍTULO VI

*M*EDICIÓN E INSTRUMENTACIÓN

CAPÍTULO VI. MEDICIÓN E INSTRUMENTACIÓN

Síntesis capitular:

Este capítulo muestra el desarrollo del método mixto. El método cualitativo a través de entrevistas a profundidad, para medir la cultura organizacional e identificar el tipo de cultura y los elementos que la conforman. Mientras que con el método cuantitativo se desarrolló un instrumento diseñado ad hoc para diagnosticar el clima que persiste en la unidad de análisis. Además, se integró al instrumento un cuestionario que permitió conocer la influencia que estos dos constructos tienen sobre el comportamiento del personal académico en su desempeño laboral.

La medición e instrumentación de esta investigación estuvo centrada en un método mixto, en el método cualitativo se utilizó la técnica de la entrevista para identificar el tipo de cultura organizacional y en el método cuantitativo la técnica de la encuesta para conocer el tipo de clima organizacional, ambos métodos permitieron conocer más sobre estos dos constructos.

6.1 PROCESO DE MEDICIÓN Y PILOTAJE

Como parte del enfoque mixto ocupado en el presente estudio se realizó un piloteo que permitió llevar a cabo los ajustes necesarios en las técnicas que fueron utilizadas, a fin de evaluar de manera objetiva lo que se pretendió medir.

6.1.1 Elaboración del guion de la entrevista y pilotaje

El método cualitativo de este estudio de investigación utilizó como técnica de medición la entrevista semiestructurada a profundidad. Para ello, se llevó a cabo la elaboración de un guion que consideró las variables obtenidas en la revisión de la literatura, algunos de los elementos de la cultura organizacional considerados por García (2008) en su trabajo de investigación, así como los elementos que se encuentran en los tres niveles que conforman el modelo de Schein (1992), que se muestran en el siguiente cuadro.

Cuadro 6.1: Categorías o elementos a considerar en el guion para las entrevistas

CULTURA ORGANIZACIONAL			GUION DE LA ENTREVISTA
Categorías/Variables Revisión de la literatura	Elementos García (2008)	Elementos de los niveles del Modelo de Schein (1992)	Indicadores
Creencias costumbre (naturaleza, ritos, rituales y ceremonias)	Creencias	(Nivel Valores) Filosofías-creencias y costumbre-, valores declarados, hábitos de pensamiento, modelos mentales y paradigmas lingüísticos, significados compartidos, metáforas o símbolos integrados, ritos y celebraciones formales	Creencias y costumbres
Sentido de identidad y pertenencia	Sentido de identidad y pertenencia		Identidad y pertenencia
Objetivos	Objetivos	(Nivel Artefactos y creaciones) Estrategias para cumplimiento de objetivos (Objetivos)	Objetivos
Actitudes positivo-negativo (optimismo-pesimismo)	Actitudes		Actitud Entusiasmo-Apatía
Negociación			Negociación
Apoyo de la dirección			Apoyo de la dirección
Equipos de trabajo		(Nivel de Presunciones básicas) Comportamientos comunes de interacción, normas grupales	Equipos de trabajo
Trasmisión de la cultura	Misión Visión Valores	(Nivel Artefactos y creaciones) Estructura orgánica Procesos organizacionales Ambiente físico de la organización (clima), reglas del juego	Trasmisión de la cultura

La columna de los indicadores muestra las variables que se consideraron para la elaboración del guio de la entrevista.

En el cuadro 6.1 se pueden observar las categorías o elementos de la cultura organizacional, así como los ocho indicadores o categorías: 1) creencias y costumbres, 2) identidad y pertinencia, 3) objetivos, 4) actitud 'entusiasmo-apatía', 5) negociación, 6) apoyo de la dirección, 7) equipos de trabajo y 8) transmisión de la cultura; que fueron tomados en cuenta para la elaboración del guion de la entrevista. Asimismo, se hizo la descripción de cada una de las categorías o elementos para definirlas de manera clara y objetiva.

Al tener detectadas y definidas las categorías y los elementos a considerar para la elaboración del guion se redactaron diversas preguntas que estuvieron enfocadas a cada uno de los indicadores, al inicio el guion estuvo

conformado por 30 preguntas. Se procedió a realizar el pilotaje a un académico que está adscrito a la unidad de análisis, como resultado se hicieron algunos ajustes al guion acerca de cómo estaban descritas las preguntas 1, 18, 19 y 21, además de eliminar las preguntas 17, 20 y 30, por lo que finalmente quedó constituido por 27 preguntas que obedecen a los indicadores, tal como se muestran en el siguiente cuadro.

Cuadro 6.2: Guion de la entrevista por categorías o elementos

GUION PARA LA ENTREVISTA	CULTURA ORGANIZACIONAL	PREGUNTAS
INDICADORES	CONCEPTUALIZACIÓN DE LAS CATEGORÍAS	GUION DE LA ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA
Creencias y costumbres	Conjunto de comportamientos, costumbres y hábitos que un grupo de personas comparten de manera constante.	1. Entre las creencias compartidas que se suelen tener en un lugar de trabajo ¿Cuáles serían las más representativas del CELE? ¿Y las de su área? 2. En su experiencia, ¿hay creencias que se modifican por los integrantes del área o los cambios en las jefaturas? 3. ¿Qué opinión tiene sobre las festividades que organiza el CELE como la rosca de reyes, el día del maestro, la ofrenda del día de muertos y la fiesta de fin de año? 4. ¿Cuáles cree usted que son los eventos más significativos que organiza este Centro y cuál se ha hecho parte representativa de éste?
Identidad y pertenencia	Identidad sensación que tienen los miembros sobre los aspectos que comparten de su Centro de trabajo, mientras que la pertenencia es la percepción de arraigo que una persona muestra para sentirse parte de la organización donde labora.	5. ¿Qué es lo que más le gusta de trabajar en este Centro? ¿Lo que menos? 6. ¿Qué lo hace sentirse identificado con el CELE? 7. ¿Se percibe como perteneciente al CELE? ¿En qué lo nota?
Objetivos	Estrategias que se utilizan para el logro de las metas propuestas, así como la compatibilidad que existe con las del propio trabajador.	8. ¿El CELE le presenta estrategias para el alcance de sus objetivos? 9. ¿Cuál es el papel que desempeña para el logro de los objetivos del CELE? ¿Participa en alguna(s) estrategia(s) institucionales? 10. A su parecer ¿Cuáles son los objetivos más importantes que tiene el CELE? ¿Qué tanto se relacionan con sus objetivos personales y profesionales?

6.2: Guion de la entrevista por categorías o elementos

GUION PARA LA ENTREVISTA	CULTURA ORGANIZACIONAL	PREGUNTAS
INDICADORES	CONCEPTUALIZACIÓN DE LAS CATEGORÍAS	GUION DE LA ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA
Actitud positiva/negativa Entusiasmo-Apatía	Actitud optimista o pesimista que se percibe en el desempeño de las funciones.	11. ¿Cómo percibe la actitud de sus colegas ante la participación en los eventos académico-culturales que organiza este Centro? 12. ¿Qué actitud considera usted que tienen sus colegas en el desempeño de sus funciones? ¿En qué la nota? 13. ¿En general como considera el desempeño de las funciones de sus colegas? 14. Si tuviera que hacer predicciones sobre el futuro del Centro en los próximos dos años ¿qué podría predecir?
Negociación	Percepción que tiene el personal sobre cómo la dirección llega a acuerdos con el personal académico.	15. ¿Cuáles considera usted que son los principales problemas laborales que tiene el CELE? 16. A su parecer, ¿A qué se deben los conflictos laborales al interior del CELE? Normalmente ¿cómo considera que los directivos los solucionan? 17. En su opinión ¿qué ayudaría a limitar o evitar los conflictos laborales que se presentan en el CELE?
Apoyo de la dirección	Opinión que tiene el personal sobre el apoyo que brinda la dirección, para que el personal académico pueda realizar sus actividades.	18. ¿Las áreas directivas brindan facilidades y apoyos para el desarrollo de las actividades laborales del personal académico? ¿Y brindan apoyo a las actividades personales? ¿En su área en qué los apoyan? 19. ¿Cuál es su opinión acerca del desempeño de los directivos del CELE?
Equipos de trabajo	Disposición que tiene el personal para trabajar en equipo de manera armónica para lograr los objetivos de la organización.	20. ¿Cómo describiría las relaciones interpersonales entre colegas y funcionarios en las áreas del CELE? 21. Sobre la conformación de los equipos de trabajo, ¿le parece que recibe el apoyo que necesita de sus colegas al realizar una actividad? 22. En los equipos de trabajo en que ha participado ¿el liderazgo es cambiante o suele llevarlo la misma persona? ¿A qué lo atribuye?
Trasmisión de la cultura	Forma en cómo se trasmite la misión, visión y los valores que tiene la organización, así como la manera en cómo se percibe la estructura física, los equipos de cómputo, los muebles, las instalaciones y cómo se dan a conocer los procesos organizacionales.	23. ¿Conoce la misión y visión del CELE? (presentarla) ¿Qué opinión tiene de la misión y visión de este Centro? 24. ¿Cuáles son los valores que considera usted que las autoridades del CELE promueven? ¿Habría algo que podría mejorar en la promoción de esos valores? ¿Hay otros valores que le parece que también deberían de promoverse por las autoridades? 25. ¿Qué opinión tiene sobre la forma en cómo se dan a conocer los lineamientos, políticas y normas que se deben seguir en el CELE? 26. ¿Cómo considera la estructura física, los equipos de cómputo, los muebles y las instalaciones con los que cuenta el CELE para el logro de los objetivos? 27. ¿Qué aspectos cambiaría o modificaría al interior del CELE?

Algunas de las preguntas fueron adaptaciones de las preguntas encontradas en la revisión de la literatura.

Las 27 preguntas que conformaron el guion final permitieron dirigir las 17 entrevistas⁸⁶ que se realizaron a cinco profesores de carrera, cinco profesores asignatura, cinco técnicos académicos, un ayudante de profesor y una profesora de carrera jubilada. Los criterios que se consideraron para la selección de los testigos privilegiados fueron contar con más de 15 años de servicio en la entidad académica y en el caso de los profesores hora clase, además de la antigüedad impartir un mínimo de 20 horas semanales.

6.1.2 Desarrollo de las entrevistas y análisis preliminares

Al contar con el guion de la entrevista final (Ver anexo 2), se elaboró la carta de consentimiento para que los entrevistados estuvieran de acuerdo en su participación voluntaria, conocieron el objetivo del estudio y manejo de la información, así como en la cesión de los derechos para poder utilizar la información que se recabó en las entrevistas (Ver anexo 3).

Posteriormente, se hizo la selección de los testigos privilegiados considerando del censo sólo a los académicos que tuvieran más de 15 años de servicio y, en el caso de, los profesores de asignatura y ayudante de profesor, además de contar con la antigüedad, que impartieran un mínimo de 20 horas semanales. Al contar con la lista de los participantes se buscó un contacto personal con cada uno de ellos, a fin de poder programar las citas con los académicos que desearon participar, acordando la fecha y el lugar para realizar la entrevista.

La parte cualitativa se llevó en las instalaciones de la unidad de análisis, en un cubículo donde los académicos asistieron acorde a la programación para realizar la entrevista; la mayoría de los académicos se presentaron en el lugar indicado, salvo un académico de carrera que prefirió que la entrevista fuera realizada en su cubículo. En el proceso de la entrevista, lo primero que se hizo fue explicar al académico en qué consistía y solicitar autorización para grabar la entrevista, por lo que se entregó una carta de cesión de derechos (Ver anexo 3) en donde se solicitó que anotara, en caso de estar de acuerdo, su nombre, firma de conformidad y fecha, posterior a esto se comenzó a grabar y plantear la primera pregunta descrita en el guion.

En cada una de las entrevistas se siguió el mismo procedimiento: dar la explicación para qué era la entrevista, se solicitó la cesión de derechos para el uso y manejo de la información, se procedió a plantear la primera

⁸⁶ Es importante mencionar que, el método cualitativo se concluyó en noviembre de 2016, cuatro meses, antes de que el Consejo Universitario de la UNAM diera su aprobación, el 24 de marzo de 2017, para el cambio de estatus de Centro de Enseñanza de Lenguas Extranjeras a Escuela Nacional de Lenguas, Lingüística y Traducción, por ello, las preguntas se encuentran diseñadas y dirigidas con la denominación anterior. No obstante, en el análisis de los resultados obtenidos se denominará tal como está actualmente formalizada por la UNAM.

pregunta hasta concluir con el guion de la entrevista, y se mencionó el periodo durante el que se hicieron las grabaciones. Cabe señalar que se tomaron notas en los momentos en que se observaron conductas relevantes que pudieran reflejar información sobre las actitudes del académico entrevistado.

Al concluir con la realización de las entrevistas, se procedió a transcribir de manera literal cada uno de los audios grabados, posteriormente se llevó a cabo la selección de la información más significativa, que dio respuesta a cada una de las preguntas. Al terminar el análisis de la información se realizó la codificación o categorización, agrupando las afirmaciones de acuerdo con su similitud, a fin de poder tipificar con un nombre apropiado a cada agrupación del conjunto de preguntas que conformaron las entrevistas (Ver figura 6.1).

Figura 6.1: Extracto de agrupación de las declaraciones de las entrevistas con frecuencia

	A	B	C	D	E
1			1. Entre las creencias compartidas, aspectos en los que pensamos parecido quienes estamos en un lugar de trabajo		
2			¿Cuáles serían las más representativas del CELE?		
3	ACT ID	Respuesta	Elemento o categoría	Frecuencia	
4	A P01	todos nos enfocamos hacia apoyar la docencia, la investigación y la difusión de la cultura	Sentido de identidad	5	
5	D P02	creemos que trabajar aquí, no sólo en el CELE, en la UNAM es algo muy valioso es un honor			
6	D P05	todos estamos contentos de trabajar en la UNAM			
7	D P12	el CELE sí tiene prestigio que es un referente del ámbito de las lenguas extranjeras			
8	D P12	hay la percepción de que siempre hay cosas sin acabar, [...] que impacta nuestra identidad			
9					
10					
11	D P02	creencias que nuestra labor es enseñar y dar todo lo que se pueda por nuestra parte	Primordial logro de objetivos	19	
12	D P02	para dar algo en clase tienen uno que tener un conocimiento			
13	D P02	que tenemos que dar el todo, por nuestro trabajo			
14	D P03	sería que todos compartimos y tenemos cooperación			
15	A P07	La colaboración, apoyo y honestidad			
16	D P08	todos compartimos que es importante nuestro trabajo			
17	D P08	la creencia de que lo hacemos bien			
18	A P09	todos estamos de alguna manera, cada quién en su área			
19	D P13	creo que coincidimos en sobre todo, en nuestro objetivo, aquí, en el CELE nuestro objetivo de enseñanza			
20	A P13	esta área tiene que dar resultados dependiendo de un asunto o asunto de desarrollo			

La información de los académicos fue agrupada en dos: los profesores de carrera y asignatura estuvieron en docencia, mientras que los técnicos académicos y ayudantes de profesor estuvieron en el grupo de apoyo académico.

La figura 6.1 muestra un extracto de las agrupaciones que se realizaron a las declaraciones que se obtuvieron por cada una de las preguntas que conformaron el guion de la entrevista, como se puede observar las agrupaciones hechas fueron clasificadas por una categoría o elemento que los contuviera. Asimismo, se obtuvo la frecuencia y el porcentaje de cada una de las categorizaciones. Además, se elaboraron tablas con las categorías o elementos que agruparon las declaraciones encontradas en cada una de las preguntas del guion.

Cuadro 6.3: Categorías o elementos con definición y ejemplificación

1. Entre las creencias compartidas, aspectos en los que pensamos parecido quienes estamos en un lugar de trabajo
¿Cuáles serían las más representativas del CELE?

Categoría o elemento	No. Participantes	Frecuencia	% opinión	Definición	Ejemplar discursivo
Logro de objetivos	8	19	26.39	Fin último al que se dirigen las acciones que se programaron, de acuerdo a las actividades sustantivas que realiza el personal académico del CELE.	"Creo que coincidimos en sobre todo, en nuestro objetivo, aquí, en el CELE nuestro objetivo de enseñanza"
Compromisos con alumnos	7	17	23.61	Acción del objetivo que tienen los profesores de enseñanza de lenguas, con los alumnos de las diversas entidades académicas de la UNAM.	"Como profesor de ELE lo más importante son los alumnos que desean aprender una lengua"
Hay malestar en la comunidad	2	17	23.61	Sensación de incomodidad o molestia que muestra el personal académico sobre la forma en como es diferenciado de los académicos que tienen plaza de carrera de tiempo completo	"Los de T.C. por tener T.C. y según más títulos son los que tienen el poder, el saber en las manos y ellos son los que pueden hacer todo"
Existen grupos definidos	4	8	11.11	Sentido de pertenencia que se tiene a un conjunto de personas que comparten algunas características similares.	"Hay grupos muy bien definidos, [...] uno es personal académico, otro es docente, otro es personal de apoyo"
Hay un sentido de Identidad	4	5	6.94	Conjunto de rasgos que permiten que el personal académico se sienta identificado con el CELE.	"Creemos que trabajar aquí, no sólo en el CELE, en la UNAM es algo muy valioso es un honor"
Es una entidad multicultural	1	4	5.56	Es una de las características que tiene el CELE con respecto a las diversas culturas que se concentran en el estudio de las lenguas que en esa entidad académica se imparten.	"La característica principal del CELE es la multiculturalidad"
otros	1	2	2.78	Opiniones que no se encuentran relacionadas con la pregunta	"La burocracias a veces como que retrasa las actividades del CELE"
Total		72	100.00		

Los elementos que están sombreados en amarillo reflejan las frecuencias más altas de los ejemplares discursivos obtenidos en las entrevistas.

En el cuadro 6.3 se muestran las categorías o elementos que agruparon las declaraciones hechas por los testigos privilegiados, este procedimiento se realizó para cada una de las preguntas que conformaron el guion (Ver anexo 2). Esta tabla contiene las definiciones de las categorías o elementos que agruparon las declaraciones de los testigos privilegiados. Asimismo, muestran ejemplares discursivos por cada elemento, lo que permitió tener mayor control y objetividad en el análisis y la interpretación de la información.

Posteriormente, se procedió a realizar un análisis estadístico para determinar la prueba de hipótesis, en donde se utilizaron tablas de contingencia y la prueba X^2 . Cabe señalar, que considerando que esta prueba requiere de diferencias importantes para ser significativa, en la interpretación de los datos se consideraron algunos aspectos que de acuerdo con la revisión de la literatura del marco teórico de la cultura organizacional fueron propios de este constructo, dando flexibilidad a la interpretación de los datos cualitativos en la prueba de decisión para rechazar o aceptar la hipótesis nula. Por ello, aun cuando se aceptó la hipótesis nula que sostenía que los elementos analizados no son considerados como parte de la cultura organizacional algunos sí fueron

tomados en cuenta por ser parte esenciales en el estudio de la cultura además de formar parte de las características propias de la unidad de análisis.

Cuadro 6.4: Procedimiento estadístico con tablas de contingencia y X^2 como prueba de hipótesis

Tabla de contingencia					
P1. Entre las creencias compartidas, aspectos en los que pensamos parecido quienes estamos en un lugar de trabajo. ¿Cuáles serían las más representativas del CELE?					
Categoría o elemento	fo DOCENCIA	fo APOYO	Total	fe DOCENCIA	fe APOYO
Otros	2	0	2	1.50	0.5
Multiculturalidad	4	0	4	3.00	1
Identidad	4	1	5	3.75	1.25
Conformación de grupos	2	6	8	6.00	2
Malestar	17	0	17	12.75	4.25
Compromiso	13	4	17	12.75	4.25
Logro de objetivos	12	7	19	14.25	4.75
Totales	54	18	72		

Obtención de los grados de libertad:

$$gl=(r-1)(c-1)$$
$$gl=(7-1)*(2-1)= (6)*(1)= 6$$

Tabla de distribución de X^2						
P1. Entre las creencias compartidas, aspectos en los que pensamos parecido quienes estamos en un lugar de trabajo. ¿Cuáles serían las más representativas del CELE?						
	Categorías	fo	fe	(fo-fe)	(fo-fe) ²	(fo-fe) ² /fe
DOCENCIA	Otros	2	1.50	0.50	0.25	0.17
	Multiculturalidad	4	3.00	1.00	1.00	0.33
	Identidad	4	3.75	0.25	0.06	0.02
	Conformación de grupos	2	6.00	-4.00	16.00	2.67
	Malestar	17	12.75	4.25	18.06	1.42
	Compromiso	13	12.75	0.25	0.06	0.00
	Logro de objetivos	12	14.25	-2.25	5.06	0.36
APOYO	Otros	0	0.50	-0.50	0.25	0.50
	Multiculturalidad	0	1.00	-1.00	1.00	1.00
	Identidad	1	1.25	-0.25	0.06	0.05
	Conformación de grupos	6	2.00	4.00	16.00	8.00
	Malestar	0	4.25	-4.25	18.06	4.25
	Compromiso	4	4.25	-0.25	0.06	0.01
	Logro de objetivos	7	4.75	2.25	5.06	1.07

Valor crítico

$X^2_c=$ 19.84

Nivel de significancia

$\alpha=$ 0.05

Grados de libertad

$gl=$ 6

Valor teórico

$X^2_t=$ 12.59

$X^2_o=$ 19.84

$X^2_c=$ 12.59

Valor P= 0.95

Ho: No se concideran como elementos de la cultura

H1: Sí se concideran como elementos de la cultura

Las categorías se encuentran agrupadas por académicos que se dedican a la docencia (profesores de carrera y asignatura) y los que realizan apoyo académico (técnicos académicos y ayudantes de profesor). Las frecuencias observadas (fo) y las frecuencias esperadas (fe) fueron abreviadas.

En el cuadro 6.4 se muestra el procedimiento estadístico que se realizó con tablas de contingencia y con el uso de la prueba de la X^2 , en esta prueba se tuvo que llevar a cabo la separación de las opiniones entre el personal que se dedica a la docencia (profesores de carrera y asignatura) y los que realizan el trabajo académico de apoyo (técnicos académicos y ayudantes de profesor), para hacer las comparaciones. Además, esto permitió determinar los elementos principales que pertenecen a la cultura organizacional, para la construcción del instrumento de evaluación cualitativa. Este procedimiento se aplicó a cada una de las preguntas que conformaron el guion de la entrevista para obtener los resultados y las conclusiones sobre la medición de la cultura organizacional.

6.1.3 Elementos de la cultura identificados en la técnica cualitativa

Al concluir el procedimiento estadístico de cada una de las preguntas que conformaron el guion de la entrevista, se procedió a realizar la interpretación hermenéutica de los textos que se seleccionaron. Lo anterior, permitió identificar los elementos que conforman a la cultura organizacional de la unidad de análisis, misma que se muestra a continuación.

Cuadro 6.5: Elementos de la cultura organizacional ordenados por categorías

ELEMENTOS	CATEGORÍAS	ELEMENTOS	CATEGORÍAS
Objetivos	Objetivos	Pericia administrativa	Procesos organizacionales
Obligaciones		Normalización de contrataciones	
Afinidad en actividades		Discrepancias de opiniones	
Cumplimiento de proyectos		Disgusto por el trato personal	
Cumplimiento de la docencia		Indiferencia al trato personal	
Enseñanza de las lenguas		Liderazgo con desempeño malo	Liderazgo
Actitud de malestar	Actitudes	Liderazgo con desempeño bueno	
Compromiso		Liderazgo carente de acercamiento	
Pasión al trabajar		Apoyo a actividades académicas	Apoyo de la dirección
Actitud positiva		Escasez de apoyo	Sentido de Identidad
Actitud negativa		Identificación	
Actitud de entusiasmo		Orgullo UNAM	
Actitud de apatía		Condiciones laborales	Reconocimiento
Integración marcada de grupos	Conformación de grupos	Promover el reconocimiento	
Forma de integración		Consolidar el compañerismo	
Integración a un grupo		Cercanía con la comunidad	
Naturaleza de los proyectos	Equipos de trabajo	Estrategias incumplidas	Misión y visión
Perfil del puesto		Descripción clara	
Trabajo en equipo		Visibilidad y difusión	
Liderazgo estable	Liderazgo en equipos de trabajo	Indiferencia ante el dialogo	Negociación
Liderazgo cambiante		Apego a la normatividad	
Habilidades y conocimiento del líder		Actitud negociadora	
Reconocimiento de la autoridad	Creencias, valores y costumbres		
Tradición			
Responsabilidad			
Honestidad y transparencia			
Justicia			
Respeto			

Elementos	Categoría
50	13

El liderazgo en equipos de trabajo fue un elemento que no se encontró en los estudios revisados; sin embargo, emergió en la información que se obtuvo en las entrevistas, al igual que el reconocimiento que no fue considerado de inicio por ser un elemento frecuentemente estudiado; por ello ambos forman parte, también, de la cultura organizacional.

El cuadro 6.5 muestra los 50 elementos que se encontraron en la información que se obtuvo en las entrevistas realizadas a los 17 académicos. Esto permitió dar solución a la pregunta ¿Cuáles son los elementos de la cultura organizacional que fueron identificados en una escuela de lenguas?

Los 50 elementos fueron agrupados en 13 categorías para tener un mayor entendimiento y control. Cabe destacar que, la base de los elementos: conformación de grupos, equipos de trabajo, liderazgo en equipos de trabajo, apoyo de la dirección y negociación muestran de forma implícita y directa dos elementos esenciales que emergieron durante las entrevistas la comunicación y las relaciones interpersonales; por ello, aun cuando no están relacionados fueron considerados, también, como elementos de la cultura organizacional.

Las categorías que se encuentran sombreadas en color amarillo fueron parte de los elementos que se consideraron para la elaboración del guion de las entrevistas; excepto, el liderazgo en equipos de trabajo y el reconocimiento, ya que la primera variable no se encontró en los estudios revisados y la segunda ha sido estudiada con frecuencia, por lo que no se consideró como variable prioritaria para el estudio. No obstante, los resultados mostraron lo contrario.

En el caso del elemento “liderazgo en los equipos de trabajo”, es importante mencionar que presenta una perspectiva diferente a la que Schein (1992) muestra en su modelo, ya que este autor considera al liderazgo desde una perspectiva gerencial, en donde el líder tiene como tarea central asegurar la buena comunicación y entendimiento entre las culturas de la organización; sin considerar el liderazgo que se pueda ejercer entre los equipos de trabajo para el logro de los objetivos, pues el modelo muestra la relación que tiene la cultura organizacional con el liderazgo en su quehacer administrativo o gerencial, es decir, de manera independiente al liderazgo que se ejerce en los grupos de trabajo. No obstante, tomando en cuenta los resultados obtenidos y las características propias de la unidad de análisis, se puede mencionar que este elemento de “liderazgo en equipos de trabajo” es propio de los contextos educativos.

Con respecto al elemento “reconocimiento”, es importante mencionar que esta variable presentó una frecuencia alta en la revisión de la literatura, por ello no fue considerada en el guion para las entrevistas, debido a que uno de los criterios a considerar fue tomar en cuenta las variables que habían sido menos estudiadas. Sin embargo, este elemento fue obtenido en la información que se recabó en las entrevistas, lo que denota que para el personal académico es un factor representativo que debe tomar en cuenta esta entidad.

Los resultados que se observaron inicialmente mostraron la relación que tienen los miembros de la comunidad académica de la unidad de análisis, desde la perspectiva de cohesión como compañeros de trabajo, así como la forma que tienen para trabajar. Además, se observó el apoyo que los académicos tienen de los directivos, y la pericia que éstos tienen para la solución de problemas. También, se observaron características propias de la entidad académica que se estudió, cuyos detalles estuvieron enfocados a los espacios, los bienes y la situación que guarda la tecnología con la que cuenta esta Escuela.

Por otro lado, los resultados dejaron ver que las 13 categorías encontradas presentaron cierta relación que dejaron observar las tres unidades de análisis: la individual, la grupal y la organizacional que, de acuerdo con Ladino (2010) corresponden al estudio del comportamiento organizacional, pues no se puede dejar de lado que la cultura organizacional tiene según los resultados obtenidos cierto impacto sobre el comportamiento de los miembros que laboran en una organización, aspecto que se describe a detalle en el siguiente capítulo.

Las categorías que se obtuvieron con la agrupación de los elementos encontrados en las entrevistas se ordenaron acorde a las unidades de análisis del comportamiento: individual, grupal y organizacional, tal como se puede observar en la figura 6.2 (Ver figura).

Figura 6.2: Categorías de la cultura agrupadas por unidades de análisis del comportamiento



El elemento liderazgo presenta dos enfoques el grupal y el gerencial denotando una relación más estrecha con la cultura organizacional.

El mayor número de elementos se encontró en la unidad de análisis organizacional. No obstante, en cada uno de estos elementos participan de manera directa o indirecta algunos de los elementos que pertenecen a las unidades de análisis individual y grupal; esto se puede ejemplificar en la participación de los "equipos de trabajo" y el "sentido de identidad" que reflejan los empleados al momento de desempeñar sus funciones, para lograr los objetivos de la organización. Cabe destacar que existen dos elementos esenciales que se encontraron implícitos en cada uno de los elementos identificados: la comunicación y las relaciones interpersonales.

Finalmente, de las notas que se tomaron durante la realización de las entrevistas se puede mencionar que la mayoría de los académicos que fueron testigos privilegiados se mostraron participativos y confiados en

demostrar y mencionar con transparencia y sinceridad su parecer sobre lo que se preguntó, salvo la participación de un académico de tiempo completo que desde el desarrollo de la entrevista se mostró un poco reticente y desconfiado con respecto a lo que se estaba preguntando. Sin embargo, conforme se desarrolló la entrevista su actitud fue modificándose siendo más cooperativa.

El desarrollo del método cualitativo se realizó de manera confidencial y objetiva, tomando en consideración el cuidado necesario en el manejo de la información que se obtuvo durante las entrevistas. De la misma forma se llevó a cabo el procedimiento del método cuantitativo, en donde se desarrolló el diseño de los instrumentos de medición del clima organizacional y el desempeño laboral, método que se describe en el siguiente apartado.

6.1.4 Diseño del instrumento

En el método cuantitativo se llevó a cabo el diseño del instrumento que estuvo conformado por dos cuestionarios de medición, el primero estuvo enfocado a diagnosticar el clima organizacional y el segundo midió el comportamiento en el desempeño laboral del personal académico. En este sentido, es importante destacar que el diseño de un instrumento de medición conlleva una serie de pasos metodológicos que se deben cubrir para contar con instrumentos válidos y confiables.

En este sentido, se muestran en la figura 6.3: Diagrama del diseño de los instrumentos de medición, donde se muestran los pasos que se siguieron para el diseño de los instrumentos que se utilizaron para medir el clima organizacional y el desempeño laboral del personal académico.

Figura 6.3: Diagrama del diseño de los instrumentos de medición



Este diagrama contiene los requisitos mínimos necesarios la validez (criterio, contenido y constructo) y la confiabilidad con los que cuenta el instrumento de medición.

Esta figura muestra los pasos que se siguieron en el diseño de los instrumentos con la finalidad de que sean elaborados de una manera unificada y congruente. En este sentido, para la determinación del instrumento se buscó que permitiera realizar el diagnóstico del clima organizacional partiendo de la teoría y las características propias de la unidad de análisis.

En lo que respecta al instrumento que evaluó el desempeño laboral del personal académico se diseñó un cuestionario que estuvo conformado por ocho variables que se centraron en medir comportamientos, actitudes y sentimientos que son percibidos en el desempeño laboral.

En la etapa del sustento teórico del uso de las dimensiones que conformaron el instrumento, en el primero que diagnosticó el clima organizacional se consideraron los siguientes puntos: 1) las preguntas de las dimensiones del clima organizacional de la tesis de maestría de Reyna (2012), que tomó como base la Teoría de Rensis Likert (1965) y cuyo instrumento fue aplicado en la misma unidad de análisis de este estudio; 2) aspectos que se observaron en las entrevistas realizadas para la medición de la cultura organizacional, en la dimensión de transmisión de la cultura organizacional; 3) algunas de las preguntas realizadas para medir la cultura organizacional de la tesis doctoral de Chávez (2011), estudio que al igual que el de Reyna (2012) fueron tomados como marco de referencia para este estudio de investigación y 4) características de la unidad de análisis que son semejantes a las organizaciones tipo “A” de la Teoría “Z” de Ouchi (1981).

La siguiente etapa determina la definición operacional de las dimensiones o variables que conformaron el instrumento de medición que se pueden observar en los formatos que se entregaron a los jueces expertos para la evaluación (Ver anexo 4). Asimismo, este anexo muestra los reactivos que conformaron a cada una de las dimensiones o variables que integraron a los dos instrumentos, que son parte del siguiente paso del diagrama que se marcó para el diseño de los instrumentos.

La designación de las jueces expertas se hizo tomando en cuenta, principalmente, su experiencia profesional en evaluación y el conocimiento que tienen en la unidad de análisis, pues son académicas con más de veinte años de antigüedad en esta Escuela.

Con respecto a su formación académica las tres personas que fungieron como jueces tienen conocimientos en lingüística y evaluación. Una de ellas tiene dos doctorados uno en didáctica de la lengua y literatura y el otro en Antropología de la cultura; la otra juez cuenta con una licenciatura en Antropología y se ha desempeñado como Coordinadora en evaluación y certificación de exámenes por 29 años, la tercera además de ser académica en la lengua francesa por más de 25 años y haber sido funcionaria en esta entidad académica, es pasante de la

maestría en literatura comparada. Es importante destacar que el hecho de que hayan sido académicas adscritas a la unidad de análisis, es favorable para la evaluación de los reactivos por la experiencia y el conocimiento que tienen tanto del personal como de la estructura interna de la entidad académica que se estudió.

La etapa de evaluación realizada por las tres jueces expertas se llevó a cabo en tres semanas, al momento de la devolución de los formatos que se utilizaron para la evaluación de los reactivos que conformaron los instrumentos de medición, se tuvo una conversación directa con las académicas para precisar las observaciones efectuadas y así poder realizar los ajustes al instrumento evaluado.

La evaluación estuvo sujeta a la valoración de cuatro categorías: 1) suficiencia: calcula que los reactivos que conforman la dimensión basten para obtener la medición de ésta; 2) claridad: valora que el reactivo se comprenda fácilmente por lo que su sintáctica y semántica son adecuados; 3) coherencia: mide que el reactivo tenga una relación lógica con la dimensión o el indicador que está midiendo y 4) relevancia: evalúa que el reactivo sea esencial o importante para ser incluido.

Acorde a las categorías antes mencionadas las jueces emitieron su evaluación al total de los 97 reactivos que conformaron las 10 dimensiones del instrumento que mide el clima organizacional, así como a los 40 reactivos que componen las ocho dimensiones que miden el desempeño laboral. Además, expusieron algunas observaciones o propuestas de corrección para mejorar la construcción del reactivo.

Del análisis de la evaluación realizada por las jueces expertas se hizo la corrección de los reactivos de acuerdo a las propuestas emitidas, se eliminaron 10 reactivos con puntuaciones bajas de la escala de clima organizacional. También, se obtuvieron los porcentajes de adecuación al área y claridad de cada uno de los reactivos, eliminando todos aquellos que no estuvieron por arriba del 90%, pues se consideró sólo integrar, al instrumento de medición, con los reactivos que de manera objetiva cumplieron con estas especificaciones (Ver anexo 5 y 6).

De manera simultánea, al momento de realizar el análisis de la evaluación se comprobó la etapa de la validación del instrumento por jueces, con ello se cumplió con la validez de contenido de manera objetiva, pues se consideró el uso de formatos previamente establecidos que permitieron que las jueces fueran consistentes al momento de llevar a cabo la evaluación de los instrumentos. Como resultado de esta evaluación se obtuvo también el total del porcentaje de las dimensiones, cuyo puntaje fue del 96.60%, quedando constituido el instrumento en cada una de sus dimensiones por los siguientes reactivos:

Motivación:

1. Se me impulsa a ejecutar las ideas novedosas que presento.
2. Me siento estimulado(a) a realizar actividades especiales que favorezcan al desarrollo de esta entidad académica.
3. Se ofrecen oportunidades para compartir mis actividades con otros compañeros de trabajo.
4. Se establecen discusiones constructivas sobre el desempeño de las actividades del personal que labora en esta entidad académica.
5. Se promueve la formación y capacitación del personal que labora en esta institución.
6. Mi contribución juega un papel importante en el logro de los objetivos de esta dependencia.
7. En esta entidad académica hay alguien que anima o estimula mi desarrollo.
8. Percibo que mis colegas tienen una actitud entusiasta al desempeñar sus funciones.

Liderazgo:

9. En situaciones problemáticas cuento con el apoyo de mi jefe.
10. Cuando mi trabajo tiene algún error mi jefe me lo hace saber de manera amable.
11. Los jefes conocen los problemas a los que se enfrenta el personal que labora en esta entidad académica.
12. Reconocemos a nuestro jefe sólo por la autoridad que le confiere el puesto.
13. Considero que mi jefe es un líder que dirige hacia la obtención de resultados.
14. Mi jefe aprecia que el personal tome la iniciativa.
15. Mi jefe sabe qué hacer en los momentos difíciles.
16. Mi jefe me alienta a preguntarle y externar mis opiniones como también a otros compañeros.
17. Cuando se presenta un problema que no puedo resolver, acudo a mi jefe quien me orienta y apoya.

Relaciones interpersonales:

18. Las relaciones entre el personal académico se consideran amistosas.
19. Las relaciones entre el personal académico y administrativo son cordiales.
20. En esta entidad académica hay buenas relaciones entre los jefes y los subordinados.
21. Mantengo buenas relaciones con los miembros de mi grupo de trabajo.
22. Percibo que el personal que labora en la dependencia convive después del trabajo.
23. Coopero con mis compañeros de trabajo para el logro de los objetivos.
24. Mis compañeros de trabajo son colaboradores.

Comunicación:

- 25. La información sobre los criterios para conceder permisos es transparente y está disponible para todos.
- 26. Dispongo de suficiente información sobre asuntos que tienen relación con mi trabajo.
- 27. Recibo de mi jefe inmediato información oportuna sobre asuntos de mi trabajo.
- 28. Se hace de conocimiento a las áreas de esta entidad académica sobre la designación de los nuevos jefes.
- 29. Se informa oportunamente acerca de los eventos culturales, académicos y sociales que se realizarán en esta institución.
- 30. La comunicación que tengo con mis colegas es afable y cordial.
- 31. Los jefes mantienen una comunicación estrecha con el personal que labora en esta entidad académica.
- 32. Me siento con la libertad de decirle a mi jefe lo que pienso.

Toma de decisiones:

- 33. Comparto mis ideas como alternativas para la solución de problemas cuando me lo solicitan.
- 34. El personal directivo que labora en esta entidad académica toma decisiones sin considerar diferentes fuentes de información.
- 35. Utilizo diferentes fuentes de información para la toma de decisiones cuando actúo para solucionar un problema.
- 36. El personal académico que labora aquí asume la responsabilidad por las decisiones que toma.
- 37. Mi participación es nula en la toma de decisiones dentro de mi área de trabajo.
- 38. Las decisiones que se toman por parte de los directivos favorece el logro de los objetivos.
- 39. Al momento de tomar decisiones los responsables de los proyectos consideran las ventajas y desventajas que se tendrá para el logro de los objetivos.
- 40. Las decisiones de mis superiores son inadecuadas para cumplir con las exigencias de la situación.

Estructura organizacional:

- 41. Conozco la forma en que está organizada esta entidad académica.
- 42. Tengo conocimiento de las funciones de las coordinaciones y los departamentos.
- 43. Desconozco los objetivos generales de mi área de trabajo.
- 44. Conozco cuáles son mis responsabilidades en esta institución.
- 45. Cuando necesito información para hacer mi trabajo, sé claramente a quién acudir para que me ayude.
- 46. Los lineamientos de esta entidad académica obstaculizan el desempeño de mi trabajo.
- 47. Desconozco cómo se encuentran conformadas las áreas académicas y administrativas de esta dependencia.
- 48. Percibo que las áreas académicas y las de apoyo académico son la base sustantiva de esta entidad.
- 49. Tengo bien definidas mis responsabilidades.

Recompensas, remuneraciones y reconocimientos:

- 50. Es satisfactorio el salario que recibo por las labores que desempeño en esta institución.
- 51. Los estímulos que me ofrece la dependencia como personal académico son un aliciente para cumplir con mis obligaciones.
- 52. Las autoridades (director, secretarios, jefes de departamento y coordinadores) reconocen los logros que se alcanzan con las actividades que realizo.
- 53. El reconocimiento que tengo por parte de mis superiores me hace sentir satisfecho en mi lugar de trabajo.
- 54. Tengo reconocimiento por parte de mi jefe directo.
- 55. Mis compañeros son reconocidos por su labor académica.
- 56. Los premios obtenidos por los colegas se hacen de conocimiento a la comunidad de esta institución.
- 57. Estoy insatisfecho con la manera en que esta dependencia estimula a su personal y reconoce su esfuerzo adicional.
- 58. Existe favoritismo hacia ciertas personas en mi centro de trabajo.

Negociación y manejo del conflicto:

- 59. Considero que el trabajo que realizan los directivos para manejar conflictos es bueno.
- 60. Algunas veces los jefes tienden a ceder a la presión que ejerce el personal académico que labora en esta entidad académica.
- 61. En esta dependencia se acepta la existencia de los conflictos, se les asume y maneja trabajando en ellos.
- 62. Entre los miembros involucrados en un conflicto existe interés y cooperación para resolverlo.
- 63. De estar involucrado (a) en un conflicto busco colaborar en la solución entendiendo el punto de vista de los demás.
- 64. Se establecen conversaciones claras y respetuosas ante un conflicto de manera que permita que ambas partes ganen.

Imagen e identidad:

- 65. Me siento a gusto de formar parte de esta entidad académica.
- 66. Siento satisfacción al decir en dónde trabajo.
- 67. Esta dependencia me inspira para dar lo mejor de mí.
- 68. Me interesa el futuro de esta entidad académica.
- 69. Para mí, esta entidad académica es el mejor lugar para trabajar.
- 70. Considero que es correcta la orientación que el grupo directivo está dando a la dependencia.
- 71. Me siento identificado con los objetivos de esta entidad académica.
- 72. La misión o propósito de esta dependencia me hacen sentir que mi trabajo es importante.

Cultura organizacional:

73. Los colegas disfrutan y comparten las festividades que realizan las autoridades como: la rosca de reyes, el día del maestro y la fiesta de fin de año.
74. Percibo una integración marcada de grupos que está conformada en función a la lengua, la categoría, el área de adscripción o de área de conocimiento de los académicos.
75. Los valores que se mantienen o promueven por las autoridades están alineados con la misión y visión de esta entidad académica o de la Universidad.
76. Conozco la misión y visión de esta entidad académica.
77. Los valores que son promovidos por las autoridades de esta dependencia son los apropiados para su crecimiento.
78. Las autoridades dan a conocer los lineamientos, políticas y normas que se deben seguir en esta entidad académica.
79. Esta dependencia distribuye trípticos y/o información detallada que fomente la cultura organizacional.
80. El desarrollar mis actividades cotidianas me hace sentirme responsable.
81. Existen personas que aun cuando no tienen un cargo, funcionan y se les respalda como si lo tuvieran.
82. Hay prácticas y lineamientos que no son parte de las funciones, pero el personal académico las sigue como parte de la normatividad.
83. En esta entidad académica la normatividad universitaria es aplicada de manera clara, transparente e igualitaria para todo el personal académico.
84. Cuando entra un académico nuevo le cuesta mucho tiempo entender el funcionamiento de esta dependencia.
85. Son tomadas en cuenta las personas que son testigos de acontecimientos históricos cuando se relatan escritos sobre esta institución.
86. Mis colegas me han comentado que existen grupos de poder que pueden obstaculizar el crecimiento de esta entidad académica.
87. Percibo que hay académicos y administrativos dentro de esta entidad académica que cuentan con ciertos privilegios.

Mientras que en el diseño del instrumento para la evaluación del desempeño laboral del personal académico se consideraron la literatura revisada del comportamiento organizacional y las características propias de la unidad de análisis. Asimismo, para dar cumplimiento con la validez de constructo se verificó que la información utilizada, para la construcción del instrumento del desempeño laboral estuviera alineada con el marco teórico y conceptual. Para ello, lo primero que se hizo fue definir de manera conceptual las siguientes variables:

Autorrealización: percepción de sentirse “realizado” utilizando las capacidades, las habilidades y el potencial en el desarrollo de sus actividades.

Entusiasmo: impulso que se muestra con un nivel de energía moderado al momento en que se desempeñan las actividades, reflejando satisfacción.

Absorción por el trabajo: percepción que se refleja cuando las demás actividades o transcurso del tiempo pasan desapercibidos, por cumplir con los propósitos planteados en el trabajo.

Compañerismo: muestra de sentimientos que se comparten entre dos o más personas provocando apoyo mutuo para la convivencia laboral y el logro de los objetivos.

Participación: muestra de apoyo que se realiza de manera colaborativa para lograr objetivos generales de la organización.

Orientación responsabilidad: sentimiento de compromiso y obligación que se tiene para ejercer de manera óptima el desempeño de las actividades.

Apoyo institucional: percepción que se tiene sobre el apoyo que brinda la dirección, para que el desarrollo de las actividades se realice de manera apropiada.

Estatus y reconocimiento: sensación de sentirse reconocido por los miembros de la organización, a través de los logros y el reconocimiento adquirido por las promociones obtenidas.

Posteriormente, se conformó un banco de reactivos en donde se consideró tener 20 reactivos que midieron el desempeño laboral relacionado con elementos del clima organizacional y otros 20 reactivos que consideraron elementos que integran a la cultura organizacional. La selección de los elementos en el caso del clima se obtuvo con lo señalado en la literatura y en el caso de la cultura con la información obtenida de los resultados de la evaluación de este constructo.

Asimismo, los reactivos obedecieron a las definiciones operacionales de las ocho variables que conformaron el cuestionario y que, de acuerdo con la evaluación que realizaron las jueces expertas, con los mismos criterios del instrumento anterior (suficiencia, claridad, coherencia y relevancia), se obtuvo un puntaje total del 97.71% en la evaluación de las dimensiones del instrumento de medición del comportamiento en el desempeño laboral; cuyo instrumento quedó constituido por los siguientes reactivos. Cabe señalar que, estos reactivos se relacionan con algunos elementos de la cultura organizacional y del clima organizacional, por ello, al final del reactivo se presenta el nombre del constructo con el que guarda relación.

Autorrealización:

1. Me siento orgulloso del trabajo que desempeño en esta entidad académica (Clima).
2. El desarrollo de mi trabajo tiene un significado importante en el logro de los objetivos académicos de esta institución (Cultura).
3. El personal académico que sobresale en el desempeño de sus funciones es reconocido por las autoridades (Cultura).
4. Percibo que soy reconocido por las autoridades para colaborar (Cultura).
5. Siento que mis colegas muestran respeto y admiración por mi trabajo (Cultura).

Entusiasmo:

6. Me siento motivado para realizar mis actividades (Clima).
7. Mis colegas muestran entusiasmo cuando desempeñan sus funciones (Cultura).
8. Cuando realizo mis actividades me siento animado (Cultura).
9. Me ilusiono cuando comienzo un proyecto nuevo (Clima).
10. Creo que mis colegas notan que disfruto, las actividades que realizo en mi área de trabajo (Clima).

Absorción por el trabajo:

11. Puedo trabajar en las instalaciones de esta dependencia, durante muchas horas (Clima).
12. Mi trabajo me absorbe tanto que me hace olvidar de lo que pasa alrededor (Clima).
13. El tiempo pasa deprisa cuando estoy realizando mis actividades (Clima).
14. Cancelo compromisos personales por concluir con proyectos de trabajo (Cultura).
15. Compañeros de esta entidad académica perciben que mis jornadas de trabajo son mayores a las que establece mi contrato (Clima).

Compañerismo:

16. La información que me proporcionaron mis colegas los primeros días que comencé a trabajar en esta dependencia, me permitió entender la dinámica laboral (Cultura).
17. En los equipos de trabajo en los que participo mantengo una relación agradable con mis colegas (Cultura).
18. Mantengo una relación entusiasta con mis compañeros en los equipos de trabajo (Cultura).
19. Tengo una buena comunicación con mis colegas cuando estoy desempeñando mis actividades (Clima).
20. La buena relación que tengo con mis compañeros de trabajo me permiten lograr más rápido mis objetivos (Clima).

Participación:

- 21. El personal académico reconoce que su desempeño impacta directa o indirectamente en la tarea sustantiva (docencia) de esta entidad académica (Cultura).
- 22. Aun cuando no pertenezco al área de mis colegas contribuyo con profesionalismo y entusiasmo para el logro de sus objetivos (Clima).
- 23. La relación que tengo con otras áreas para el desempeño de mis funciones es cordial (Clima).
- 24. Percibo que mis colegas colaboran en diversas áreas de esta dependencia cuando se realizan eventos académicos importantes (Cultura).
- 25. Creo que mi participación en algunos proyectos ha permitido cambios relevantes en esta entidad académica (Clima).

Orientación responsabilidad:

- 26. El ser evaluado en mi desempeño académico, me permite renovar y actualizar mis conocimientos en las actividades que realizo (Cultura).
- 27. El personal académico muestra una actitud participativa cuando se trata del cumplimiento de los objetivos de esta dependencia (Cultura).
- 28. El ambiente de trabajo que existe en esta entidad académica hace que sea grato cumplir mis actividades (Clima).
- 29. Percibo que mis colegas desempeñan sus actividades con ética y profesionalismo (Cultura).
- 30. Cuando falto a mis labores por causas de fuerza mayor, me siento comprometido a reponer el tiempo perdido (Cultura).

Apoyo institucional:

- 31. Esta entidad académica me brinda el apoyo necesario para el desempeño de mis actividades (Cultura).
- 32. Cuando surgen conflictos en el desempeño de las actividades se solucionan en los mejores términos (Cultura).
- 33. Cuento con las facilidades para mantenerme actualizado en el desempeño de mis funciones (Clima).
- 34. Las autoridades de esta dependencia brindan capacitación a través de instructores altamente preparados (Clima).
- 35. Las autoridades de esta dependencia apoyan para que el personal académico se promueva (Clima).

Estatus y reconocimiento:

- 36. El trabajo que desempeño en esta entidad académica me ha permitido tener un crecimiento profesional y académico (Cultura).
- 37. Cuando concluyo una actividad académica, me planteo nuevos retos en esta entidad académica (Clima).

38. Las actividades académicas que realizo en esta institución son reconocidas por las autoridades (Clima).
39. Siento que mis colegas reconocen que he logrado un estatus en esta entidad académica por el desempeño de mis funciones (Clima).
40. El desempeño que he mostrado en mi trayectoria laboral me ha permitido ser considerado como responsable en diversos proyectos (Clima).

Al contar con las preguntas de ambos instrumentos y dando seguimiento a la etapa de adecuación del instrumento, se consideró que era pertinente conjuntar los dos instrumentos en uno sólo para la aplicación. Por ello, el diseño del instrumento de medición quedó conformado por tres secciones: I) Los datos generales, II) Medición del clima organizacional y III) Medición del desempeño laboral. De esta forma se obtuvo el instrumento piloto para su aplicación.

Las etapas subsecuentes del “diagrama de diseño del instrumento de medición”: aplicación de la prueba piloto, adaptación y aplicación del instrumento final, confiabilidad y validez del instrumento, así como la obtención del instrumento final se describieron en los siguientes apartados de este capítulo. En este sentido, la aplicación del instrumento piloto conlleva a una parte fundamental para la obtención de la validez, es por ello, que el pilotaje lo hace susceptible de mejoras.

6.1.5 Aplicación y validez inicial de la prueba piloto

La aplicación del instrumento piloto se realizó en una semana por la disponibilidad del personal académico; la muestra estuvo constituida por 20 académicos: cinco profesores de carrera, cinco técnicos académicos, cinco profesores de asignatura y cinco ayudantes de profesor.

Al momento de concluir con la aplicación del instrumento piloto se llevó a cabo el análisis de la información con la finalidad de confirmar la validez inicial que estuvo integrada por la validez de criterio y la de contenido. En este sentido, la aplicación del instrumento final permitió obtener la validez de constructo, en donde se usó un análisis estadístico, pues cabe recordar que en la construcción del instrumento de medición se hicieron adaptaciones a los reactivos que se utilizaron del instrumento de medición del clima organizacional del estudio de Reyna (2012), así como a los reactivos que se consideraron del instrumento de medición de la cultura organizacional del estudio de investigación de Chávez (2011).

A continuación, acorde a lo manifestado por Corbetta (2007) y Marroquín (2013) se describen, grosso modo, los tipos de validez con los que cuentan los indicadores de medición del instrumento para la aplicación final.

Validez de criterio: se utilizaron reactivos e indicadores de los instrumentos de medición, de dos investigaciones como un criterio externo, para la construcción del instrumento de medición de este estudio. La adaptación de reactivos de medición del clima organizacional de Reyna (2012), instrumento que fue aplicado a la misma unidad de análisis en donde se realizó esta investigación, así como la adaptación de los reactivos utilizados para medir la cultura organizacional del estudio de Chávez (2011), cuyo trabajo de investigación es marco de referencia para este estudio.

Validez de contenido: se obtuvo a través del cálculo del porcentaje de concordancia que las tres jueces expertas tuvieron al momento de evaluar los dos instrumentos de medición. Para ello, se utilizó un formato previamente establecido con categorías e indicadores que cubrieron de manera objetiva el significado de cada una de las dimensiones que conformaron los constructos a medir, para dar consistencia y objetividad a la evaluación con los instrumentos.

Validez de constructo: se tomó en consideración que los indicadores de medición del instrumento concordaron con las teorías que fundamentaron la parte del clima organizacional, la cultura organizacional y el comportamiento en el desempeño de las funciones del personal académico de la entidad académica que se midió. Esta validez se obtiene más adelante, al momento de contar con el análisis estadístico de los datos del instrumento final que fue aplicado a la muestra poblacional.

Antes de describir la parte de la aplicación del instrumento es importante considerar que la estructura del instrumento de medición quedó constituida como se observa:

Cuadro 6.6: Estructura del instrumento de medición del clima y cultura organizacional

No.	Dimensión principal	Reactivos	No. de reactivos	Porcentaje total de dimensión	Porcentaje de constructo clima-cultura organizacional
1	Motivación	43, 85, 59, 57, 11, 64, 74 y 22	8	9.30	83.70
2	Liderazgo	83, 78, 38, 60, 55, 17, 62, 41 y 8	9	10.30	
3	Relaciones interpersonales	1, 52, 68, 33, 20, 66 y 79	7	8.30	

Cuadro 6.6: Estructura del instrumento de medición del clima y cultura organizacional

No.	Dimensión principal	Reactivos	No. de reactivos	Porcentaje total de dimensión	Porcentaje de constructo clima-cultura organizacional
4	Comunicación	75, 10, 51, 16, 82, 35, 23, 49	8	9.30	83
5	Toma de decisiones	5, 71, 12, 25, 29, 45, 42 y 37	8	9.30	
6	Estructura organizacional	6, 32, 3, 24, 67, 19, 30, 54, 87	9	10.30	
7	Recompensas, remuneraciones y reconocimientos	72, 15, 18, 70, 77, 47, 86, 2 y 63	9	10.30	
8	Negociación y manejo del conflicto	44, 50, 26, 39, 14 y 69	6	7.30	
9	Imagen e identidad	73, 46, 61, 34, 36, 9, 28, 80	8	9.30	
10	Cultura organizacional	31, 84, 48, 40, 81, 21, 4, 53, 13, 65, 7, 56, 76, 27 y 58	15	16.30	16.30
TOTAL		87	100.00	87	100.00

El instrumento de medición está centrado en diagnosticar el clima organizacional, la parte de la dimensión de cultura organizacional sólo permitió corroborar la información recabada en las entrevistas. El control de los reactivos favoreció en la aplicación e interpretación.

Como se puede observar en este cuadro la evaluación del clima organizacional estuvo conformado por nueve dimensiones que corresponden al 83.70% de los reactivos que se utilizaron para diagnosticar el clima organizacional, mientras que el 16.30% corresponde a la dimensión que se adicionó para evaluar la cultura organizacional. Cabe precisar que el ordenamiento de los reactivos fue aleatorio con la finalidad de que los respondientes no se percataran de las variables que se midieron, para tener control sobre las dimensiones que se evaluaron se procedió a realizar el siguiente cuadro.

De la misma manera se procedió a establecer la estructura que formó la sección tres del instrumento de medición que mide el desempeño laboral, por lo que a continuación se muestra.

Cuadro 6.7: Estructura del instrumento de medición del desempeño laboral

No.	Dimensión principal	Reactivos	No. de reactivos	Porcentaje total de dimensión
1	Autorrealización	37, 28, 17, 6 y 22	5	12.50
2	Entusiasmo	14, 1, 30, 40 y 18	5	12.50
3	Absorción por el trabajo	21, 33, 25, 19 y 36	5	12.50
4	Compañerismo	35, 24, 27, 11 y 29	5	12.50
5	Participación	23, 34, 4, 15 y 39	5	12.50
6	Orientación responsabilidad	32, 9, 13, 2 y 38	5	12.50
7	Apoyo institucional	10, 12, 5, 20 y 7	5	12.50
8	Estatus y reconocimiento	16, 3, 26, 31 y 8	5	12.50
TOTAL		40	40	100.00

La aplicación piloto y la obtención de la validez de criterio y contenido mostraron una reducción en los reactivos del instrumento del desempeño laboral.

Considerando que el instrumento fue construido de manera objetiva y con un nivel de validez inicial satisfactorio, la siguiente etapa, de acuerdo al diagrama del diseño de los instrumentos de medición fue la aplicación del instrumento final.

6.1.6 Aplicación del instrumento final

El instrumento final estuvo constituido por tres secciones: la primera que correspondió a los datos demográficos de la muestra poblacional, la segunda sección diagnostica el clima organizacional, cuya sección quedó conformada por 87 reactivos y la tercera mide el desempeño laboral que estuvo conformada por 40 reactivos, integrando con ello un instrumento piloto de 127 reactivos (Ver anexo 7).

Este instrumento final fue aplicado a un total de 131 académicos de los cuales 28 profesores de carrera, 79 profesores de asignatura, 20 técnicos académicos y 4 ayudantes de profesor. Cabe señalar que el número de cuestionarios aplicados fue mayor al de la selección de la muestra, pues se tuvo la oportunidad de que varios académicos no seleccionados en la muestra aleatoria quisieron participar en el estudio.

La aplicación del instrumento fue mediante el método de lápiz papel, en donde el participante se sometió a una serie de preguntas con respuesta de escala tipo Likert de seis puntos. Debido a que la escala es demasiado extensa se tomó la decisión de entregar el cuestionario, dar las indicaciones: 1) Responder el total de las preguntas, 2) Hacerlo de preferencia con pluma y 3) Tomar en consideración la administración anterior, pues la nueva administración tenía sólo un mes de estar en funciones y apenas se están llevando a cabo los cambios en los puestos directivos de segundo nivel (jefes de departamento y coordinadores).

Tomando en consideración que este estudio es de corte transversal se solicitó el permiso a las autoridades de la Escuela Nacional de Lenguas, Lingüística y Traducción para llevar a cabo la aplicación del instrumento final del 24 de julio al 18 de agosto de 2017, por lo que el total del levantamiento de datos fue de 20 días hábiles.

Asimismo, tomando en cuenta que la muestra fue seleccionada por estratos de manera aleatoria, a través de una tabla de Excel, para tener un control sobre el número de académicos encuestados acorde a la categoría que conformó cada estrato, antes de comenzar con la aplicación se procedió a foliar los cuestionarios separando en folders los estratos a cada cambio de categoría siguiendo el consecutivo de la numeración hasta llegar al total de 131 instrumentos, es decir 35 instrumentos más de lo que corresponde al total de la muestra seleccionada, pues se previó la posibilidad de una participación mayor.

Al tener el total de los cuestionarios contestados se procedió a vaciar la información en Excel para poder llevar a cabo el análisis de la información con el programa SPSS versión 24, los primeros análisis estadísticos que se realizaron fueron de discriminabilidad, para la eliminación y obtención de los reactivos válidos, posteriormente se obtuvo la confiabilidad con el alfa de Cronbach.

6.1.7 Validez y confiabilidad del instrumento

La estructura del instrumento de medición se conformó por tres secciones, los datos personales, la evaluación del clima organizacional, así como la medición del desempeño laboral. Para obtener la validez de constructo del instrumento de medición se llevó a cabo el análisis de los datos obtenidos en las secciones dos y tres del cuestionario.

La validez se obtuvo con el procedimiento estadístico de la validez de estructura factorial mediante la utilización del análisis factorial, aplicando también la prueba t de Student para determinar la validez de discriminación que

permitió conocer el comportamiento de los datos con puntajes altos y bajos en el constructo, para contar con los reactivos válidos; al final se determinó el alfa de Cronbach por dimensión y de manera global sobre el instrumento, para establecer la confiabilidad.

Los resultados obtenidos en el análisis de los reactivos para obtener la validez y la confiabilidad dieron como resultado la eliminación de diversos reactivos.

Cuadro 6.8: Resultados del análisis de reactivos del clima organizacional

No.	Dimensión principal	Reactivos válidos	Alfa de Cronbach por dimensión	Total de reactivos válidos y confiables por dimensión
1	Motivación	57, 43, 85, 59, 11, 64, 74, 22	N/A	0
2	Liderazgo	8, 17, 41, 78, 55, 83, 60, 62 y 38	0.92	6
3	Relaciones interpersonales	33, 66, 79, 1, 52, 68 y 20	0.75	3
4	Comunicación	10, 16, 35, 49, 51, 75, 82 y 23	0.75	5
5	Toma de decisiones	5, 12, 25, 71, 29, 45, 42 y 37	0.60	4
6	Estructura organizacional	24, 54, 6, 32, 3, 67, 19, 30 y 87	0.57	0
7	Recompensas, remuneraciones y reconocimientos	18, 70, 77, 72, 86, 15, 47, 2 y 63	0.82	5
8	Negociación y manejo del conflicto	44, 26, 14, 50, 39 y 69	0.71	3
9	Imagen e Identidad	9, 34, 36, 61, 73, 46, 28 y 80	0.73	5
10	Cultura organizacional	7, 48, 53, 81, 31, 84, 40, 21, 4, 13, 65, 56, 76, 27 y 58	0.78	4
Confiabilidad de la escala total			0.96	35

Las dimensiones sombreadas en naranja fueron eliminadas porque no cuentan con un número adecuado de reactivos válidos y confiables. Los reactivos eliminados se encuentran en color rojo.

En el cuadro anterior se puede observar el total de los reactivos (87) con los que contó el instrumento de medición del clima organizacional en cada dimensión al momento de llevar a cabo la aplicación del instrumento

piloto. Se eliminaron diversos reactivos (52), por lo que únicamente quedaron 35 reactivos válidos y confiables; los reactivos en color rojo fueron los eliminados y los negros son aquellos que cuentan con los requisitos de validez y confiabilidad. El siguiente cuadro muestra las dimensiones que fueron eliminadas por no cumplir con los requisitos psicométricos mínimos establecidos sobre la confiabilidad y validez, así como el total de los reactivos en cada dimensión que sí cuentan con ello.

Cuadro 6.9: Reactivos válidos y confiables del clima organizacional

Reactivos por dimensión del clima organizacional				
No.	Dimensión	No. Reactivos Instrumento	No. Reactivos válidos y confiables	No. reactivos eliminados
1	Motivación	8	0	8
2	Liderazgo	9	6	3
3	Relaciones interpersonales	7	3	4
4	Comunicación	8	5	3
5	Toma de decisiones	8	4	4
6	Estructura organizacional	9	0	9
7	Recompensas, remuneraciones y reconocimientos	9	5	4
8	Negociación y manejo del conflicto	6	3	3
9	Imagen e Identidad	8	5	3
10	Cultura organizacional	15	4	11
Totales		87	35	52

Las dimensiones sombreadas en naranja fueron eliminadas porque no tienen reactivos válidos y confiables.

El cuadro 6.9 muestra los reactivos válidos y confiables por dimensión. En lo que respecta a la validez de constructo, es importante señalar que en el caso de la dimensión de estructura organizacional se tuvieron que eliminar los reactivos 24 y 54 debido a que en la matriz rotada de los resultados del análisis factorial, al eliminar el reactivo 47 de la dimensión recompensas, remuneraciones y reconocimientos estos quedan solos; al igual que el reactivo 57 que se eliminó por ser el único reactivo que queda de la dimensión de motivación, siendo improcedente realizar la prueba de confiabilidad.

En este sentido, el motivo por el cual se eliminan las dimensiones de motivación y estructura organizacional es porque la mayoría de sus reactivos no contaron con la validez y confiabilidad requisitos mínimos indispensables para formar parte de los reactivos de esta escala. El siguiente cuadro muestra los resultados de la matriz rotada de los reactivos que quedaron como válidos, así como la confiabilidad de los reactivos que conformaron la escala de medición del clima organizacional.

Cuadro 6.10: Matriz rotada de los reactivos del clima-cultura organizacional

Reactivo	Matriz de componentes rotados							Estadístico de fiabilidad por factor		
	1	2	3	4	5	6	7	Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	No. de elementos
P83	.842							0.950	0.952	11
P55	.839									
P78	.824									
P62	.815									
P51	.780									
P41	.745									
P77	.737									
P17	.732									
P49	.680									
P8	.624									
P70	.571							0.937	0.938	11
P9		.822								
P44		.767								
P16		.747								
P48		.736								
P7		.708								
P71_REC		.693								
P81		.690								
P18		.622								
P57		.612	(Único reactivo de la dimensión de motivación)							→ Eliminado
P86		.592						0.811	0.826	5
P26		.549								
P10		.521								
P35			.753							
P33			.716							
P79			.673							
P66			.642							
P25			.627					0.795	0.811	5
P36				.749						
P73				.742						
P34				.720						
P53				.630						
P61				.601						
P12					.752			0.724	0.748	3
P5					.751					
P14					.652					
P24	(Únicos reactivos de la dimensión estructura organizacional)					.719		0.625	0.651	3
P54						.687				
P47	(Al eliminar los reactivos superiores este queda sólo y se elimina)					.592				→ Eliminados

Esta matriz muestra los reactivos que cumplen con la validez de constructo, así como con la confiabilidad por agrupación de componentes rotados.

En este cuadro se puede observar los reactivos que fueron eliminados por el limitado número de reactivos que quedaron en cada uno de los factores a evaluar, por lo que el instrumento quedó conformado al final sólo por ocho dimensiones (liderazgo; relaciones interpersonales; comunicación; toma de decisiones; recompensas,

remuneraciones y reconocimientos; negociación y manejo del conflicto; imagen e identidad y cultura organizacional) con 35 reactivos. Cabe señalar que el alfa de Cronbach del instrumento que diagnosticó el clima organizacional obtuvo un puntaje de 0.96, lo que indica según Nunnally (1987/2013) que el instrumento de medición presenta un nivel de confiabilidad adecuado para realizar una investigación aplicada.

Con respecto al análisis estadístico realizado a los reactivos del instrumento del desempeño laboral a continuación se presenta el siguiente cuadro donde se muestran los reactivos válidos y confiables y aquellos que fueron eliminados en color rojo, por no contar con los requisitos psicométricos mínimos necesarios.

Cuadro 6.11: Resultados del análisis de reactivos del desempeño laboral

No.	Dimensión principal	Reactivos	Alfa de Cronbach por dimensión	No. Reactivos válidos y confiables
1	Autorrealización	37, 28, 17, 6 y 22	0.78	5
2	Entusiasmo	14, 1, 30, 40 y 18	0.80	5
3	Absorción por el trabajo	19, 21, 33, 25 y 36	N/A	0
4	Compañerismo	35, 24, 27, 11 y 29	0.75	5
5	Participación	23, 34, 15 y 39	0.70	4
6	Orientación responsabilidad	32, 9, 13, 2 y 4	0.72	4
7	Apoyo institucional	10, 12, 5, 20 y 7	0.82	5
8	Estatus y reconocimiento	16, 3, 26, 31 y 8	0.81	5
Confiabilidad de la escala total			0.95	33

La dimensión escala de absorción por el trabajo sólo cuenta con un reactivo válido, por lo que no se pudo obtener el alfa de Cronbach. Los reactivos eliminados se encuentran en color rojo.

En el análisis de los datos del instrumento de medición del desempeño laboral se observa la dimensión que fue eliminada “absorción por el trabajo”, debido a que sólo el reactivo 19 contó con el requisito de validez y confiabilidad, impidiendo con ello la conformación del factor; mientras que el resto de las dimensiones cuentan con un nivel de confiabilidad aceptable. Además, la escala para medir el desempeño laboral en general presentó un alfa de Cronbach con un puntaje de 0.95, siendo al igual que en el cuestionario anterior adecuado según Nunnally (1987/2013), para una investigación aplicada.

Posterior a este análisis de validez y confiabilidad se llevó a cabo la revisión de la escala del desempeño laboral, para determinar qué reactivos cuentan con los requisitos psicométricos mínimos. El siguiente cuadro muestra como quedó conformada la sección tres del instrumento de medición.

Cuadro 6.12: Reactivos válidos y confiables del desempeño laboral

Reactivos por dimensión del desempeño laboral				
No.	Dimensión	No. Reactivos Instrumento	No. Reactivos válidos y confiables	No. reactivos eliminados
1	Autorrealización	5	5	0
2	Entusiasmo	5	5	0
3	Absorción por el trabajo	5	0	5
4	Compañerismo	5	5	0
5	Participación	5	4	1
6	Orientación responsabilidad	5	4	1
7	Apoyo institucional	5	5	0
8	Estatus y reconocimiento	5	5	0
		40	33	7

La dimensión absorción del trabajo fue eliminada por no contar con el nivel de validez y confiabilidad requerido.

De los 40 reactivos que conformaron el cuestionario para medir el desempeño laboral fueron eliminados siete reactivos; cinco reactivos de la dimensión de absorción por el trabajo, en donde los reactivos 33, 25 y 36 no fueron válidos, el único reactivo válido fue el 21, pero no fue confiable y el reactivo 19 al quedar sólo en esa dimensión se tuvo que eliminar. Además, en las dimensiones “Participación” se eliminó el reactivo 4 y en la de “Orientación responsabilidad” se eliminó el reactivo 38, ambos reactivos no contaron con el nivel de confiabilidad para ser considerados en el instrumento de medición, tal como se puede observar en el siguiente cuadro.

Cuadro 6.13: Matriz rotada de los reactivos del desempeño laboral

Reactivo	Matriz de componentes rotados								Estadístico de fiabilidad por factor		
	1	2	3	4	5	6	7	8	Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	No. de elementos
P7	0.802								0.911	0.914	9
P10	0.778										
P6	0.752										
P17	0.717										
P26	0.651										
P5	0.596										
P13	0.537										
P8	0.526										
P20	0.490										
P37		0.785							0.874	0.888	7
P30		0.750									
P14		0.729									
P25		0.657									
P18		0.559									
P32		0.491									
P16		0.479									
P19_REC		-0.467	(Único reactivo que queda de la dimensión absorción por el trabajo)								Eliminado
P23			0.659						0.821	0.818	5
P31			0.625								
P28			0.609								
P22			0.561								
P3			0.517								
P24				0.702					0.825	0.833	5
P11				0.650							
P27				0.618							
P12				0.537							
P29				0.511							
P2					0.736				0.767	0.814	5
P1					0.732						
P9					0.541						
P15					0.508						
P35					0.407						
P39						0.683			0.699	0.707	3
P34						0.635					
P40						0.586					
P38_REC							-0.672				Eliminados
P4		(Estos reactivos no cuentan con el nivel de confiabilidad)						0.516	-0.490	-0.330	
P21							0.495				

Esta matriz muestra los reactivos que cumplen con la validez de constructo y el alfa de Cronbach, así como los reactivos eliminados.

Por ello, la escala de medición quedó constituida por siete dimensiones (autorrealización, entusiasmo, compañerismo, participación, orientación responsabilidad, apoyo institucional y estatus y reconocimiento) con 33 reactivos que permitieron obtener información relevante con respecto al desempeño laboral que tuvo el personal académico de la entidad académica estudiada. El análisis de los datos obtenidos en las encuestas se llevó a cabo con los reactivos válidos y confiables, por lo que las conclusiones preliminares estuvieron enfocadas en las características propias de la población. En general, el instrumento final quedó constituido por 15 dimensiones con 68 reactivos; siete del clima organizacional y una adicional de la cultura organizacional que forman parte de la segunda sección del instrumento con 35 reactivos; así como siete dimensiones del desempeño laboral con 33 reactivos que se encuentran en la tercera sección (Ver anexo 8).

Cabe hacer, aquí, la aclaración que la intención de usar un método mixto es con el objeto de, primeramente, comprobar los objetivos y las hipótesis planteadas, pues la técnica que se utilizó para medir la cultura organizacional fue la técnica de la entrevista y en el caso del diagnóstico del clima organizacional fue el método cuantitativo; con la aplicación de este método se demostró también que la cultura y el clima organizacional brindan los mejores resultados siendo analizados desde los métodos ortodoxos utilizados, es decir, para la cultura organizacional lo más apropiado es a través de entrevistas y el clima organizacional a través de encuestas, aunque, cuando este último puede servir para constatar los resultados obtenidos en las entrevistas, tal como se hizo en este estudio. No obstante, la determinación de usar un método u otro va en función del objeto de estudio que tenga la investigación que se está realizando.

CONCLUSIÓN CAPITULAR DE LA MEDICIÓN E INSTRUMENTACIÓN

La medición e instrumentación de esta investigación se realizó mediante un método mixto. La evaluación de la cultura organizacional se realizó a través de la técnica de la entrevista semiestructurada a profundidad y el diagnóstico del clima organizacional con encuestas mediante un instrumento diseñado *ad hoc*, estas técnicas (cualitativa y cuantitativa) permitieron conocer más sobre estos dos constructos.

En el método cualitativo la entrevista estuvo conformada por 27 preguntas que consideraron las variables: creencias y costumbres, identidad y pertenencia, objetivos, actitud (entusiasmo-apatía), negociación, apoyo de la dirección, equipos de trabajo y trasmisión de la cultura; estas variables fueron definidas de manera operacional. Las entrevistas fueron realizadas a 17 académicos: cinco profesores de carrera, cinco profesores asignatura, cinco técnicos académicos, un ayudante de profesor y un profesor de carrera jubilado.

De acuerdo con los resultados preliminares se obtuvieron 50 elementos que constituyen a la cultura organizacional, los cuales al presentar similitudes fueron agrupados en entre 13 categorías que fueron clasificadas en las tres unidades de análisis: la individual, la grupal y la organizacional, unidades que de acuerdo a la revisión de la literatura permiten el estudio del comportamiento organizacional.

En el método cuantitativo se diseñaron dos instrumentos de medición, el primero enfocado a diagnosticar el clima organizacional; mientras el segundo mide el comportamiento en el desempeño de las funciones del personal académico. El instrumento de medición cuenta con tres tipos de validez de criterio, contenido y constructo, así como con un nivel de confiabilidad que lo definieron como adecuado para la investigación aplicada.

El instrumento quedó constituido por 87 reactivos que conformaron las 10 dimensiones del instrumento que miden el clima organizacional (9 dimensiones) y la cultura organizacional (una dimensión que corroboró la información obtenida en las entrevistas), así como los 40 reactivos que componen las ocho dimensiones que miden el desempeño laboral.

El diseño del instrumento quedó conformado por tres secciones: I) Los datos generales, que considera las variables demográficas, II) Medición del clima organizacional y III) Medición del comportamiento en el desempeño laboral, cuyo instrumento fue piloteado con 20 académicos de la misma unidad de análisis y aplicado a la muestra seleccionada de 131 académicos: 28 profesores de carrera, 79 profesores de asignatura, 20 técnicos académicos y 4 ayudantes de profesor.

El análisis de la información obtenida permitió conocer con mayor precisión la percepción que tuvieron los académicos con respecto a la cultura y al clima organizacional, a través del cumplimiento de los objetivos, la comprobación y contrastación de las hipótesis de trabajo y estadísticas planteadas; tópico que se plantea con mayor énfasis en el siguiente apartado análisis, resultados y conclusiones.

CAPÍTULO VII

*A*NÁLISIS, RESULTADOS Y CONCLUSIONES

CAPÍTULO VII. ANÁLISIS, RESULTADOS Y CONCLUSIONES

Síntesis capitular:

En este capítulo se muestran los análisis, resultados y las conclusiones a las que se llegaron mediante las técnicas cualitativas y cuantitativas utilizadas en el método mixto. Se conoció el tipo de cultura organizacional y el clima organizacional, los elementos que los constituyen y, de ellos, los que se complementan y los que se superponen. También, se identificó la influencia que estos dos constructos tienen sobre el comportamiento en el desempeño de las funciones del personal académico; situación que se relaciona directamente con el logro de los objetivos de esta institución.

Los resultados de la evaluación de la cultura organizacional y el diagnóstico del clima organizacional obtenidos en la Escuela Nacional de Lenguas, Lingüística y Traducción son descritos acorde a las preguntas que se plantearon en el capítulo V Metodología de la investigación. Se comenzó con los resultados obtenidos en las entrevistas realizadas para medir la cultura organizacional, en donde se obtuvieron algunas de las categorías que conforman al tipo de cultura organizacional que persiste en esta entidad académica.

7.1 ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN DE DATOS Y RESULTADOS DEL MÉTODO CUALITATIVO

El análisis de la información obtenida con las entrevistas permitió entender cómo los académicos perciben a la Escuela Nacional de Lenguas, Lingüística y Traducción, las opiniones otorgadas por el personal académico se analizaron de manera cualitativa y cuantitativa a través de un diseño de análisis secuencial, para obtener la mayor información de los datos recabados con el guion de la entrevista semiestructurada a profundidad.

7.1.1 Análisis y resultados de las entrevistas

En las entrevistas semiestructuradas a profundidad se obtuvieron los elementos de la cultura organizacional mediante un análisis comparativo y semántico entre los resultados y la literatura revisada.

En este sentido, se realizó un análisis desde una perspectiva ecléctica en donde se incluyeron las unidades de análisis del comportamiento organizacional, los enfoques: funcionalista, cognoscitivo y de equivalencia mutua de las teorías de pensamiento de la cultura. También, fueron tomados en cuenta algunos elementos del modelo

de Schein (1992) y diversas características definidas por García (2008), Etkin y Schvarstein (2000), así como Sonnenfeld (2013) que permitieron definir el tipo de cultura organizacional y los elementos que la constituyen.

Por ello, la interpretación estuvo sustentada en tres grandes perspectivas:

- En la primera se retomó la literatura para hacer un análisis comparativo y un análisis semántico entre la información recabada con las entrevistas y los hallazgos obtenidos en la literatura con respecto a los estudios que han sido realizados sobre la cultura organizacional, para su mayor entendimiento los resultados fueron agrupados de acuerdo con las tres unidades de análisis del comportamiento organizacional individual, grupal y organizacional, ya que los datos obtenidos reflejaron la relación que tiene la cultura organizacional con el comportamiento de los empleados de la entidad académica evaluada.
- La segunda perspectiva se definió de acuerdo con las características revisadas en la literatura para definir el tipo de cultura organizacional que presentó esta entidad.
- La tercera se realizó mediante el análisis y separación de la información recabada, tomando en cuenta la secuencia de las variables principales que fueron utilizadas en la elaboración del guion de la entrevista que se utilizó para medir a la cultura organizacional.

Desde la primera perspectiva, se realizó un análisis comparativo entre los 21 estudios de investigación que fueron seleccionados de la literatura revisada y que formaron parte del marco teórico y los resultados obtenidos en las 17 entrevistas realizadas a profundidad. El análisis de esta relación reflejó: qué se confirmó, qué se contradijo y lo que emergió sobre el estudio de la cultura organizacional, cuyos aspectos fueron agrupados en las tres unidades de análisis del comportamiento.

En segundo lugar, para determinar el tipo de cultura organizacional se tomaron en cuenta las características descritas por García (2008), que obedecen a diversos factores como: autonomía individual, estructura, apoyo, recompensa y desempeño, tolerancia al conflicto y tolerancia al riesgo.

Asimismo, se tomó en cuenta la clasificación que hace Etkin y Schvarstein (2000) cuyas características están representadas por la intensidad con que los contenidos son compartidos, así como el impulso que se proporciona a los empleados en su conducta cotidiana. En este sentido, entre más fuertes son los rasgos culturales mayor será la participación interna para definir los rituales y modos de conducta, en contraparte, la

poca participación, la falta de interés y seguidores en el grupo social en las organizaciones caracteriza a las culturas débiles.

En tercer lugar y de manera general, para el análisis de los resultados de los elementos que conforman la cultura organizacional de la Escuela Nacional de Lenguas, Lingüística y Traducción, se tomaron en consideración los enfoques: funcionalista, cognoscitiva y de equivalencia mutua. En el enfoque funcionalista se consideraron los aspectos relacionados con el desempeño laboral, la relación que se establece entre el trabajador y el jefe, el estudio del liderazgo, del reconocimiento y de los incentivos de trabajo, de las comunicaciones, de las relaciones interpersonales y sociales dentro de la organización.

Además, se tomaron en cuenta diversos aspectos que estuvieron relacionados con la Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow como las necesidades de pertenencia, las de relacionarse e integrarse a grupos mostrando sentimientos de amistad con colegas y compañeros de trabajo y con un jefe amigable; la necesidad de reconocimiento de los demás en términos de respeto, estatus, prestigio y poder, además de mostrar el nivel de responsabilidad por el logro de los resultados y las promociones de los niveles alcanzados y, las necesidades de autorrealización que consisten en alcanzar al máximo el potencial de cada uno, se trata de una sensación auto-superadora donde se utilizan las capacidades, habilidades, autonomía y participación en la toma de decisiones; además de experimentar autonomía, independencia y autocontrol.

Asimismo, se tomaron en cuenta tres componentes de la Teoría de las necesidades de McClelland que considera: 1) Las necesidades de logro, el esfuerzo que tienen los individuos por sobresalir, por ser considerados y reconocidos, la lucha por el éxito; 2) En las necesidades de poder, en cómo se refleja la autoridad con respecto al impacto que tiene para influir y controlar a los demás y 3) Las necesidades de afiliación que se refieren al deseo de relacionarse con las demás personas, es decir de entablar relaciones interpersonales amistosas y cercanas con los demás integrantes de la organización.

Mientras que desde el enfoque de la estructura de equivalencia mutua se destacaron algunas de las características de la unidad de análisis que fueron mayormente percibidas por los testigos privilegiados, en donde se pueden observar aspectos considerados en la teoría “Z” de Ouchi (1985) con respecto a las organizaciones tipo A o burocráticas, considerándose aquí la lentitud de respuesta en la adaptación a los cambios, el apoyo que brindan las autoridades, la ejecución de la toma de decisiones, así como las relaciones interpersonales entre trabajadores y directivos.

En lo que se refiere al enfoque cognoscitivo se analizó la aplicación del método cuantitativo, pues ahí se constató la relación que guarda la cultura organizacional con el clima organizacional, ya que el instrumento, además de confirmar los resultados obtenidos en la evaluación cualitativa permitió identificar los elementos que se complementan y aquellos que se superponen entre estos dos constructos. Ahora bien, teniendo en cuenta la perspectiva ecléctica del análisis de los datos cualitativos a continuación se presenta el primer enfoque con el que fueron analizados los datos.

7.1.2 Resultados de la perspectiva del análisis de datos comparativo y de redes semánticas

Los resultados de este análisis estuvieron conformados por un cuadro comparativo y un análisis semántico de la información obtenida en las entrevistas a profundidad, en función del comportamiento organizacional. En cada una de las variables que emergieron en los datos obtenidos en la entrevista se observó la relación que guarda la cultura organizacional con el comportamiento que tienen los empleados dentro de la organización. Es por ello, que los vínculos que se tuvieron en la información obtenida con las entrevistas y los hallazgos de la literatura fueron agrupados acorde con Ladino (2010) en las tres unidades de análisis individual, grupal y organizacional del comportamiento organizacional.

7.1.2.1 Resultados de la perspectiva comparativa entrevistas contra hallazgos de la literatura

En esta perspectiva se realizó un cuadro comparativo para hacer la interpretación de los datos que fueron encontrados en las entrevistas y los hallazgos de la literatura que estuvo enfocada a los estudios de la cultura organizacional analizando qué de ellos se confirmó, se contradijo y los nuevos hallazgos que emergieron.

Este cuadro se encuentra conformado en la primera columna por la “unidad de análisis” que engloba los resultados obtenidos en la medición de la cultura organizacional; la segunda columna “resultados” describe los resultados obtenidos en cada una de las variables que se utilizaron para medir la cultura organizacional; en la tercera “qué se expresó” algunas de las frases discursivas que se obtuvieron como respuesta de las diversas preguntas que conformaron el guion de la entrevista; en la cuarta columna “qué se confirmó” presenta qué de lo que se obtuvo de los respondientes concordó con lo que se revisó en la literatura de los estudios de la cultura organizacional; la siguiente columna “qué se contradice” muestra lo contrario de lo que se encontró en los resultados de los estudios de la literatura revisada; mientras que en la última columna “qué emerge” se observa un nuevo conocimiento sobre lo que no se había mencionado acerca del estudio de la cultura organizacional en los contextos educativos.

Cuadro 7.1: Comparativo de resultados entrevistas a profundidad Vs literatura estudios de cultura organizacional

Unidad de análisis del comportamiento organizacional	Resultados	Qué se expresó	Qué se confirma	Qué se contradice	Qué emerge
Individual (Actitudes; creencias, valores y costumbres; sentido de identidad)	La identidad que sustenta una Institución académica es proyectada en sus entidades académicas, por lo que comúnmente la imagen que tiene la Universidad en su mayoría es dirigida e integrada a la cultura de una entidad académica.	"El que se nos forme dentro del CELE ya nos marca, nos marca aparte de que, yo sí estoy considerado" "La UNAM es mi escuela, mi casa de estudios"	Granados (2011) existe una fuerte identidad que presentan los sujetos en la formalidad de la institución y corazón ideológico, el trabajo por lo regular se realiza en equipo y de manera individual en porcentajes iguales. Lezama y Ruiz (2013) es la cultura de esta institución la que otorga esa identidad, ya que el sentimiento de identidad se genera y trasmite de manera interna por cada miembro y no porque este establecido como objetivo que los miembros deben sentirse pertenecientes a ésta.		
	Las creencias representativas persisten por cierto tiempo, aun cuando se dan cambios en los puestos directivos. Esto hace suponer que el desarrollo de las funciones sustantivas de una Escuela es transmitido independientemente de quien se encuentre en los puestos directivos.	"Si pensamos que es una noción institucional, tomando en cuenta la dependencia, yo creo que permea y se queda esa creencia, aun cuando haya cambios, aun cuando haya nuevas propuestas"			Análisis de las entrevistas (2017) algunas de las creencias representativas se muestran como perdurables, sobre todo aquellas que tienen que ver con las actividades propias de las áreas académicas, por lo que no es muy significativo quienes se encuentran en los puestos directivos para que las tareas sustantivas se continúen realizando de manera cotidiana, sobre todo las actividades que están relacionadas con la docencia, investigación y el seguimiento de proyectos.
	Acorde a las creencias las festividades organizadas por los directivos permiten cohesionar a la comunidad, mantener una comunicación multidireccional, beneficiar las relaciones interpersonales, para enriquecer con ello el grado de pertenencia que tienen hacia la entidad académica.	"Me parece que es una buena iniciativa [propósito de cohesionar e integrar a la comunidad de la escuela] como para reunirnos y que no haya diferencias de que estos son de tiempo completo, estos son asignatura, estos son técnicos académicos, estos son trabajadores"			Análisis de las entrevistas (2017) algunas de las creencias compartidas permitieron conocer que los directivos realizan festividades con la finalidad de enriquecer el grado de pertenencia hacia la entidad académica; además de promover las relaciones interpersonales que favorezcan la cohesión entre los miembros de la comunidad manteniendo una comunicación multidireccional.

Cuadro 7.1: Comparativo de resultados entrevistas a profundidad Vs literatura estudios de cultura organizacional

Unidad de análisis del comportamiento organizacional	Resultados	Qué se expresó	Qué se confirma	Qué se contradice	Qué emerge
Individual (Actitudes; creencias, valores y costumbres; sentido de identidad)	En la enseñanza de las lenguas la cultura de los países de origen juega un papel preponderante, pues es ahí donde se conocen las creencias, ritos, rituales , leyendas, festejos, formas de convivencia, etc., que permiten un conocimiento integral de lengua.	La misión es bastante clara, impulsar la enseñanza aprendizaje de lenguas extranjeras, [...] siempre le he visto, un pero, a la misión y es que tenemos que tomar en cuenta a la cultura, no es nada más aprenderse los verbos, creo que tenemos que hablar más de cultura			Análisis de las entrevistas (2017) las entidades académicas que se dedican a la enseñanza-aprendizaje de las lenguas, la cultura de los países de las lenguas que se enseñan juega un papel preponderante para lograr un conocimiento integral del idioma que se estudia.
	La actitud que tiene el personal académico en el desempeño de sus funciones denota su entusiasmo al realizarlas y el interés para participar en los eventos académico-culturales que se realizan en su entidad académica.	"Estar al pendiente de alumnos, de tareas, de asistencias definitivamente ahí estoy viendo el interés de los compañeros, su preocupación cuando uno observa todo"			Análisis de las entrevistas (2017) el compromiso que muestra el personal académico en el desempeño de sus funciones, puede ser percibido a través del entusiasmo e interés que tiene el personal académico al participar en los eventos académico-culturales de su entidad.
	El personal académico puede identificar entre sus colegas quiénes se distinguen por ser eficientes en su desempeño y quiénes no	"Estoy informada de que varios de mis colegas son buenos, pues sus funciones todas son de dar clases, son realizadas adecuadamente, porque son alumnos que sienten que están avanzando en el aprendizaje" y "La mayoría hacen un esfuerzo, algunos no tanto como los demás"	Morocho (2012) sí existe correlación significativa alta entre la cultura organizacional y la autopercepción del desempeño docente en las instituciones educativas.	Linares et al. (2013) Los profesores manifestaron que en la universidad existen buenas prácticas para la inducción e involucramiento del personal en las funciones asignadas. El estilo directivo se distingue por concebir a los profesores como personas responsables y motivar de forma verbal el cumplimiento del trabajo.	
	Al existir un cambio de estatus o de titular pueden mostrarse diversas actitudes como desapego, desasosiego, incertidumbre, etc., pero lo que se percibe de manera normal son los cambios que se presentarán en la estructura de mando .	"Que ahora sí se seguirán con proyectos nuevos [...] se está dejando de lado la gente que está trabajando y que ha estado por mucho tiempo laborando en el CELE"			Análisis de las entrevistas (2017) en las entidades académicas públicas, los cambios de estatus o directivos (funcionarios) son percibidos de manera normal. No obstante los cambios en las jefaturas de áreas o departamentos muestran la percepción de diferentes actitudes como: desapego, desasosiego, incertidumbre, etc.

Cuadro 7.1: Comparativo de resultados entrevistas a profundidad Vs literatura estudios de cultura organizacional

Unidad de análisis del comportamiento organizacional	Resultados	Qué se expresó	Qué se confirma	Qué se contradice	Qué emerge
Individual (Actitudes; creencias, valores y costumbres; sentido de identidad)	Los dirigentes como principales promotores de los valores , deben ser perceptibles a las necesidades de los empleados, pues al ser compartidos pueden formar una parte esencial de los cimientos de la organización .	"El trabajo en equipo, sí hay mucho trabajo en equipo hay mucho trabajo en comisiones, en comité y todo, esos suceden, valores de una eficaz personal (<i>sic</i>)"	Narro et al. (2014) se motiva al personal para innovar y asumir riesgos; las decisiones administrativas son tomadas en cuenta; el personal se muestra con alto grado de energía y competitividad.	Marcano, Lara y Bejarano (2010) muchos de los docentes manifestaron sentirse identificados con la institución. No obstante, por la falta de una comunicación efectiva estos valores no se han mantenido presentes, es decir, los valores existen pero no son tomados en cuenta como elementos fundamentales para resaltar la imagen de la universidad.	
		"Yo creo que, mucho de lo que se da, se muestra o se percibe es falta de acercamiento con la gente, este no hay claridad, la falta de claridad o poca claridad y tampoco hay transparencia en muchas cosas"		Chávez (2011) Otro aspecto fundamental de la cultura organizacional son los valores que son demasiado generales y no están definidos, lo cual genera ambigüedad entre los actores organizacionales.	
	La pericia administrativa mostrada por los directivos en el acercamiento con el personal, el reconocimiento de sus logros y trayectoria laboral favorece para la promoción de los valores como el compañerismo .	"Eso de que se da ahora reconocimientos, de que usted cumple quince años de dar clase, usted cinco y usted no sé qué [...] bravo recibió su medalla adiós [...] debería de haber una manera de tomar esas experiencias, de reconocer a esos maestros incrementar la capacitación, tener confianza hacia la autoridad y tener imparcialidad hacia el trato"	Granados (2011) los valores con respecto al trabajo fueron de "profesionalismo" y "responsabilidad", eligiendo éstos sobre, "cordialidad o compañerismo", demostrando que las relaciones entre compañeros se mostraron sólidas, mostrándose débil con respecto a la cultura informal que los integrantes desarrollan.		
		"Podría decir que el ser responsable, pero no sé si tengan todos los mecanismos para influenciar [qué tanto los directivos podrían impulsar o motivar a que se incremente o refleje más este valor]"	Agudelo y Velasquez (2011) además, se encontró que existe un arraigado sentimiento de familia, creado por personas que han crecido dentro del colegio personal y profesionalmente, en la que se han formado lazos de amistad, de respaldo y cooperación. Por lo que, se percibe una cultura de trabajo en equipo a nivel organizacional, se tiene la tendencia a la departamentalización; sin embargo, sobresale el valor de la cooperación a nivel del aspecto personal.		
		"El valor de [...] el docente de lenguas [...] darle un reconocimiento a su actividad, día a día con los alumnos"	Marcano, Lara y Bejarano (2010) otros valores que se resaltan y comparten fueron la responsabilidad para cumplir con sus labores y la participación en algunos eventos de manera individual o global.		

Cuadro 7.1: Comparativo de resultados entrevistas a profundidad Vs literatura estudios de cultura organizacional

Unidad de análisis del comportamiento organizacional	Resultados	Qué se expresó	Qué se confirma	Qué se contradice	Qué emerge
Grupal (conformación de grupos, equipos de trabajo, liderazgo en equipos de trabajo)	La conformación de los grupos se percibe desde dos enfoques: el informal donde los colegas comparten ideales, pensamientos y opiniones sobre sus objetivos y contextos y el formal que está dirigido hacia las actividades que comparten como la lengua que imparten, la línea de investigación o su área de adscripción.	"La conformación de grupos es muy fuerte se establece claramente en estas líneas de trabajo y de identidad"	Tomàs, Mas y Jofre (2008) una de las características de la labor docente es el trabajo en equipo, se muestra que una gran mayoría opta por las acciones colegiadas. Con respecto a la evaluación consideran fundamental la participación de los docentes.	Morales et al. (2009) no se tiene la cultura de trabajo en equipo, ya que predominan los intereses individuales sobre los colectivos o institucionales.	
		"Hay grupos muy bien definidos, [...] uno es personal académico, otro es docente, otro es personal de apoyo"	Mariscal (2010) la escuela está compuesta de una serie de interacciones segmentadas de grupos unidos por intereses comunes, proyectos, deportes, actividades organizadas no excluyentes y voluntarias, lo que constituye un tipo de redes que debería dar identidad a la institución y una cultura particular diferenciadora.		
		"Las líneas sí son muy claras de integración hacia el interior de los departamentos"	Chávez (2011) con respecto al trabajo en equipo existe una cohesión organizacional firme sustentada en la comunicación interpersonal que fue reflejada por la mayoría como positiva.		
	El realizar las funciones con entusiasmo y la integración que se tiene al formar parte de un grupo son dos aspectos que se encuentran relacionados con la percepción que se tiene de ser perteneciente a un contexto educativo.	"Me siento parte del CELE, porque me siento identificado con muchos miembros de su planta docente, particularmente con profesores de asignatura"; "Mis lazos más cercanos son con profesores de asignatura, me siento parte de sus problemas, de sus satisfacciones, de sus alegrías, de eso me hace sentir parte de una comunidad definitivamente"			Análisis de las entrevistas (2017) la realización de las labores académicas que son mostradas con entusiasmo y participación en equipos de trabajo están relacionados con la necesidad de pertenencia a una entidad académica.

Cuadro 7.1: Comparativo de resultados entrevistas a profundidad Vs literatura estudios de cultura organizacional

Unidad de análisis del comportamiento organizacional	Resultados	Qué se expresó	Qué se confirma	Qué se contradice	Qué emerge
Organizacional (misión y visión; objetivos; procesos organizacionales; liderazgo -gestión estrategias directivas-; apoyo de la dirección; reconocimiento; negociación)	Se percibe un desinterés en la participación en los eventos académico-culturales . Asimismo, se encontró una entidad académica con una supervisión estrecha sobre el uso de sus recursos y proyectos alcanzados, en donde existe mayor interés sobre el desempeño más que hacia el personal lo que refleja una cultura mixta percibiéndose débil en unos factores y fuerte en otros.	“Si los profesores han dejado de participar y lo dicen así claramente, -hoy yo no voy a estar perdiendo mi tiempo en eso-”	Fernández (2002) La participación en la organización es un elemento que determina una cultura fuerte.		
			Sánchez (2010) en ninguna institución impera una cultura donde predomina la innovación y la creatividad, que sería deseable para las instituciones enfocadas a la generación de conocimiento y desarrollo de nuevas tecnologías.		
		“Si ha bajado la participación de los profesores, tanto, en asistir a otras cosas, como incluso en ellos realizar actividades”	Agudelo y Velasquez (2011) Se evidencia una cultura del rumor que influye negativamente en la acción colectiva y afecta la comunicación interna.		
			Granados (2011) Existe una cultura organizacional de manera formal e informal en sus colaboradores, que, como en todas las organizaciones puede variar en los rasgos y elementos que la conforman debido a que los sujetos de manera diaria ayudan a dicho proceso.		
		“No sabría decir si es una cuestión personal [...] o es un desinterés, pero sí lo noto [...] eso es preocupante, dado que, la universidad [...] dice que deberíamos formarnos y todo lo que hacemos mostrarlo [difundir los productos que se derivan de los proyectos y las actividades académico culturales de lo que se desarrolla en la entidad académica] y darlo a conocer”	Sánchez (2010) En la mayoría de las IES emergió una cultura en donde predominó la participación y el compromiso, este tipo de cultura se rige por aspectos sociales que deberán considerar los directivos para su gestión.		
			Gómez et al. (2015) la cultura jerárquica es la dominante en la universidad estudiada, según los autores este tipo de cultura es propia de las instituciones educativas, donde la autoridad máxima es la que decide, todo, lo que se tiene que hacer acompañada de una característica altamente burocratizada, con reglamentos, normas y procedimientos establecidos desde el punto de vista administrativo, que impide poder hacer algo sin el consentimiento del jefe inmediato, mostrando a todas luces que la toma de decisiones está centralizada.		

Cuadro 7.1: Comparativo de resultados entrevistas a profundidad Vs literatura estudios de cultura organizacional

Unidad de análisis del comportamiento organizacional	Resultados	Qué se expresó	Qué se confirma	Qué se contradice	Qué emerge
Organizacional (misión y visión; objetivos; procesos organizacionales; liderazgo -gestión estrategias directivas-; apoyo de la dirección; reconocimiento; negociación)	Se percibe un desinterés en la participación en los eventos académico-culturales . Asimismo, se encontró una entidad académica con una supervisión estrecha sobre el uso de sus recursos y proyectos alcanzados, en donde existe mayor interés sobre el desempeño más que hacia el personal lo que refleja una cultura mixta percibiéndose débil en unos factores y fuerte en otros.	"hay un desánimo, y no sé, como una desmotivación para, tanto participar como asistente como para crear cosas nuevas".	Chávez (2011) Los conflictos de los grupos antagónicos entre los que tienen ahora el poder y los que ya no lo tienen, explica en la vida cotidiana de la organización la negativa por parte del grupo que no está en la dirección de participar en las diversas actividades; se niega a dar tutorías, a trabajar en las aulas y a cumplir con las exigencias de tipo administrativo.		
	Los contextos educativos reflejan un agrado por el crecimiento profesional, lo que permite que sus académicos busquen la conservación y la estabilidad del empleo que brinde no sólo el sustento, sino también la seguridad de permanencia y el crecimiento .	"Todas las posibilidades de aprendizaje, de crecimiento de desarrollo es que eso en otros lugares es muy caro, es muy costoso"			Análisis de las entrevistas (2017) los académicos que laboran en las entidades de nivel superior y posgrado requieren de un crecimiento profesional constante, cuyo desarrollo brinda una situación de conservación y estabilidad laboral, atendiendo la necesidad de seguridad de permanencia y crecimiento.
	El reconocimiento debe ser visto por las autoridades de los contextos educativos como un área de oportunidad para estimular al personal académico, aspecto que puede repercutir en el buen desempeño, la pertenencia y la afiliación a una organización, además de afianzar la responsabilidad por los logros que tenga la organización.	"Desde luego verlos de una manera más profesional [...] debe de haber una lógica ahí de reconocimiento de, hasta de fidelidad de años trabajando"	Cámara (2012) el compromiso organizacional es mayor cuando los índices de afiliación, de orientación hacia el futuro y el de tiempo de trabajo en el centro educativo son mayores y disminuye de forma significativa por influencia del conflicto de proceso.	Sánchez y de la Garza (2013) Es tarea de sus directivos identificar y planear en qué grado deben existir, para poder lograr una cultura organizacional fuerte que permita a las instituciones tanto públicas, como privadas, ser más eficientes con los objetivos programados en el corto y largo plazo.	
		"Se debe promover el reconocimiento del quehacer de los que han pasado por este Centro"	Angulo (2013) es importante señalar que los profesores de los centros privados concertados identificaron más el compromiso, reconocimiento del esfuerzo y mejor "cultura" en sus centros, que el de los públicos.	Morocho (2012) se determina que la comunicación es muy influyente en el desempeño de los docentes, porque las opiniones son valoradas y tomadas en cuenta así como el respeto a las ideas y las actitudes positivas de comunicación a través de un diálogo permanente que permite el mantenimiento de un adecuado clima institucional.	

Cuadro 7.1: Comparativo de resultados entrevistas a profundidad Vs literatura estudios de cultura organizacional

Unidad de análisis del comportamiento organizacional	Resultados	Qué se expresó	Qué se confirma	Qué se contradice	Qué emerge
Organizacional (misión y visión; objetivos; procesos organizacionales; liderazgo -gestión estrategias directivas-; apoyo de la dirección; reconocimiento; negociación)	El reconocimiento debe ser visto por las autoridades de los contextos educativos como un área de oportunidad para estimular al personal académico, aspecto que puede repercutir en el buen desempeño, la pertenencia y la afiliación a una organización, además de afianzar la responsabilidad por los logros que tenga la organización.	"No hay reconocimiento, cuando hay reconocimiento hay crecimiento"	Morocho (2012) cuando la cultura crece hay un mejor desempeño docente, más efectivo y eficaz, lo que el autor deduce que, cuando la cultura es percibida por sus miembros como un instrumento estratégico de gestión hay una preocupación por mantenerla, por enriquecerla y actualizarla, lo que, a su vez, permite que exista un mejor clima organizacional en la escuela influyendo, también, en un mejor desempeño de los docentes y viceversa.		
		"Un reconocimiento real de la gente en el CELE, yo creo que sería muy fácil de resolver los problemas porque somos muy pequeños como entidad"	Lezama y Ruíz (2013) no existe una congruencia entre lo que se dice que se recompensa y lo que en realidad se lleva a cabo; ante esto, los participantes expresan que el sistema de incentivos no alienta su buen u óptimo desempeño, por el contrario, genera actitudes apáticas para participar en actividades de la vida académica.		
	Las actividades que desarrolla el personal académico requieren de estrategias que brinden conocimientos y habilidades que los perfilen hacia un crecimiento profesional en sus funciones.	"Sí hay estrategias eso está definido, en cada departamento tenemos los programas de estudio, eso también, es algo que me gusta aquí de esta institución, yo tengo el programa, [...]se cuáles son los objetivos a los cuales debo de llegar"	Sánchez y de la Garza (2013) las organizaciones que tienen un alto desempeño, la cultura se encuentra alineada con la estrategia. En este sentido los directivos de las IES, deberán trabajar en esta alineación.		
	La función más importante en las entidades académicas es la docencia , actividad que, también, es considerada como parte esencial del desempeño del personal académico.	"Yo creo que los objetivos son llegar a formar estudiantes que puedan obtener un buen nivel de conocimiento de la lengua y de cultura"			Análisis de las entrevistas (2017) la docencia es percibida por dirigentes y académicos como una función esencial en el desempeño del personal académico en los contextos educativos.
	Los objetivos que tienen las entidades educativas presentan una relación con los objetivos personales y profesionales del personal académico.	"Se complementa totalmente y yo creo que, pues los objetivos que compartimos es ese, enseñanza, aprendizaje de lenguas de la manera más eficiente"			Análisis de las entrevistas (2017) para establecer un vínculo de identidad y pertenencia entre empleados e institución es necesario mantener una relación entre los objetivos que tiene la entidad educativa con los objetivos personales y profesionales del personal académico.

Cuadro 7.1: Comparativo de resultados entrevistas a profundidad Vs literatura estudios de cultura organizacional

Unidad de análisis del comportamiento organizacional	Resultados	Qué se expresó	Qué se confirma	Qué se contradice	Qué emerge
Organizacional (misión y visión; objetivos; procesos organizacionales; liderazgo -gestión estrategias directivas-; apoyo de la dirección; reconocimiento; negociación)	Los principales problemas estuvieron centrados en las condiciones laborales por la falta de promociones, la poca participación que existe en las decisiones que se toman en la escuela y la distinción marcada que hay en el trato que se tiene acorde a la categoría que tiene el académico.	"A nivel profesores de asignatura por ejemplo faltan concursos para definitividad, muchos faltan regularizar las horas que mucha gente está trabajando con honorarios [...] deberían ser horas nómina"	Mariscal (2010) la información en ocasiones es imperfecta o considerada incompleta por la forma en cómo se da a conocer, pues se emite una comunicación y se vierte en cascada, produciendo en ocasiones conflicto entre los beneficios individuales y de la propia organización escolar, es una toma de decisión "política y burocrática".		Análisis de las entrevistas (2017) considerar las condiciones laborales del personal académico, la participación en las decisiones que se toman en la entidad académica y mantener un trato igualitario para el personal académico, permiten disminuir o evitar problemas.
	Los directivos deben contar con conocimientos y habilidades en las estrategias de negociación , pues su función se centra en la solución de conflictos en sus áreas de trabajo.	"Ayudaría a limitar los conflictos si las autoridades se mostrarán un poco más abiertas, quisiera decir comprensibles, pero creo que eso nunca va a suceder; en el sentido de, por lo menos, escuchar a las personas"	Mariscal (2010) se ha llegado a acuerdos cuando a partir de la negociación se inclina la toma de decisiones hacia lo que opina la mayoría o bien, desacuerdos cuando a pesar de que algunos no apoyen se llevan a cabo las acciones que se programan.		
	Los factores que pueden favorecer para disminuir o evitar los conflictos laborales es principalmente teniendo una actitud negociadora , reconociendo el desempeño laboral de los académicos y con una comunicación cercana y continua.	"Crear la percepción y, no sólo la percepción, sino hacerlo efectivo en las interacciones con los trabajadores, hacer ver que todos somos escuchados, que somos respetados, que somos importantes en el desarrollo del Centro"	Mariscal (2010) la negociación con los docentes en este sentido consiste en aceptación de parte de uno u otro (directivo – docente), qué hago y qué simulo que hago, qué parte digo que hago y qué parte informo de lo que hice.	Morocho (2012) existe una correlación moderada entre la comunicación y equidad organizacional de la cultura organizacional y la autopercepción del desempeño docente en las instituciones.	
	La negociación y el manejo del personal son dos factores que demuestran el desempeño de los directivos .	"Ha faltado pericia para abordar justamente las demandas, los requerimientos o las inquietudes de los docentes"		Sánchez (2010) es importante que los directivos de las IES comprendan el fenómeno de gestión, como un proceso donde se movilizan recursos, -incluidos los simbólicos y otros contenidos culturales-, con la finalidad de lograr la coherencia de la cultura con la estrategia y la cohesión de los miembros de las organizaciones en torno al proyecto institucional.	Análisis de las entrevistas (2017) los directivos de las entidades académicas deben contar con conocimientos académicos y con habilidades administrativas, en particular con las que tiene que ver con la negociación y manejo del personal, a fin de tener un desempeño aceptable.
	Los directivos deben ejercer un liderazgo con habilidades y conocimientos suficientes para solucionar los problemas en su área de trabajo, seguido por un nivel de transparencia en su quehacer.	"Tener conocimientos no solamente del área de la enseñanza de lenguas y la lingüística, sino, también, una noción organizacional sobre la dependencia, la universidad"	Morocho (2012) se afirma que la credibilidad de los directivos de las instituciones educativas, su transparencia, dinamismo, responsabilidad y asertividad en el desarrollo de sus funciones, van a permitir que el docente trabaje eficaz y eficientemente. Se determina entonces que no hay un buen líder, con capacidad de gestión y sobre todo que sea asertivo y empático, que movilice ideas, compromisos, y voluntades sociales e institucionales, con prácticas innovadoras que promueva cambios e influya en el desempeño de los docentes que están bajo su dirección y orientación.	Agudelo y Velasquez (2011) los jefes se perciben como personas cercanas y de amistad con respecto a la relación que guardan con su personal, no son autocráticos, por el contrario, son vistos como orientadores que enseñan y que tienen comportamientos que propician el trabajo en equipo, rasgos en la conducta que son contrarios al esquema de estructura planteado en la organización evaluada.	

Cuadro 7.1: Comparativo de resultados entrevistas a profundidad Vs literatura estudios de cultura organizacional

Unidad de análisis del comportamiento organizacional	Resultados	Qué se expresó	Qué se confirma	Qué se contradice	Qué emerge
Organizacional (misión y visión; objetivos; procesos organizacionales; liderazgo -gestión estrategias directivas-; apoyo de la dirección; reconocimiento; negociación)	Los directivos deben ejercer un liderazgo con habilidades y conocimientos suficientes para solucionar los problemas en su área de trabajo, seguido por un nivel de transparencia en su quehacer.	“Posiblemente no fueron las personas idóneas desde su nombramiento en algunos casos, algunos están viendo más su propia carrera después, quizá que lo que deben desarrollar”	Uribe (2003) se comprobó que la cultura organizacional de acuerdo a la aptitud directiva del equipo de dirección, el elemento que mayor dificultad presenta es la comunicación, existiendo también problemas en sencillez, integración y compromiso con la calidad, aunque en menor cantidad. Sánchez y de la Garza (2013) señalan que se debe desarrollar en los directivos las competencias administrativas adecuadas para facilitar las iniciativas de cambio, con la conciencia que son cambios a largo plazo, pero que impactarán directamente en los indicadores de desempeño.		
	El liderazgo se percibió desde dos enfoques uno que es el gerencial , cuyo liderazgo está dirigido al desempeño de los directivos y el liderazgo en los equipos de trabajo que estuvo orientado al rol que juega el académico al coordinar y dirigir los proyectos.	“Hay proyectos que merecen que sea, tal vez, el mismo líder, hasta que concluya o a que llegue a una etapa, una fase donde, ya se lograron ciertos objetivos”		Meneses (2011) Si los líderes crean las condiciones necesarias para que exista un buen clima laboral, estarán motivando extrínsecamente a sus colaboradores que, a su vez, por sus prácticas y resultados (outputs) motivarán a sus líderes y así sucesivamente, en una espiral de motivación permanente.	Análisis de las entrevistas (2017) en los contextos educativos el liderazgo es ejercido desde dos perspectivas. El gerencial, cuya actividad está sujeta al desempeño de los directivos y el académico que se ejerce en los equipos de trabajo acorde al rol que juegan algunos académicos.
	Las áreas directivas brindan apoyo y facilidades con mayor frecuencia a las actividades académicas más que a las personales en apego a la normatividad universitaria.	“De los proyectos que son del departamento hay bastante apoyo, quieros horas de apoyo para un proyecto que sea directamente del departamento”			Análisis de las entrevistas (2017) en los contextos educativos se brinda mayor apoyo y facilidad a las actividades académicas, porque están reconocidas en la normatividad que rigen el quehacer de las instituciones educativas.
	La difusión en lugares visibles de la misión y la visión permite que una entidad académica pueda dar a conocer a su comunidad el quehacer y la imagen que se persigue alcanzar o mantener.	“[la misión y la visión] que fueran difundidas, transparentes que se tuvieran siempre a la vista”	Chávez (2011) al no existir un conocimiento y compromiso hacia la cultura de la organización el personal no se siente motivado y orientado por la institución hacia el seguimiento de la misión, visión, valores, con los que debe comprometerse para lograr ser una organización exitosa.	Granados (2011) en este sentido la cultura encontrada fue normativa y fuerte, debido a que conoce el corazón ideológico de la organización (misión, visión, valores, e historia), lo que los lleva tener un punto de coincidencia entre sí y formar un grupo con contenidos en común que puede cohesionar a la comunidad ante su institución. Reconocen mitos, ritos y leyendas que puede cohesionar sus relaciones y referentes de la institución.	

Cuadro 7.1: Comparativo de resultados entrevistas a profundidad Vs literatura estudios de cultura organizacional

Unidad de análisis del comportamiento organizacional	Resultados	Qué se expresó	Qué se confirma	Qué se contradice	Qué emerge
Organizacional (misión y visión; objetivos; procesos organizacionales; liderazgo -gestión estrategias directivas-; apoyo de la dirección; reconocimiento; negociación)	La difusión de los lineamientos, políticas y normas que se deben seguir en una entidad académica permiten su debida ejecución.	"Me parece que es carente de difusión clara, insisto hay una cierta, tendencia a conservar la información hasta que sea estrictamente necesario liberarla y de lo contrario, no es posible conocerla más que por fuera de la dependencia".			Análisis de las entrevistas (2017) la ejecución del quehacer académico está regido por lineamientos, políticas y normas, para su debida ejecución es menester que sean difundidos de manera clara y objetiva.
	La estructura física, los equipos de cómputo, los muebles y las instalaciones las opiniones estuvieron divididas algunos académicos perciben que las instalaciones y el mobiliario es suficiente, mientras que otros señalan que son insuficientes. No obstante, El mayor problema se mostró en la parte de la tecnología con la que se cuenta y la falta de espacios; mermando con ello el logro de los objetivos de la entidad académica.	"Yo creo que el CELE cuenta con un equipamiento adecuado, con instalaciones adecuadas, para cuestiones académicas, para cuestiones prácticas, en ese sentido creo que no hay un déficit en su estructura y mucho menos"	Marcano, Lara y Bejarano (2010) existen condiciones laborales inadecuadas, ya sean a niveles ambientales, físicas, de equipamiento y de recursos económicos que no se ajustan a las necesidades reales y actuales del personal docente, lo que contribuye a que siempre exista un clima desfavorable para la solución de los conflictos que amenazan el desarrollo de la institución, trayendo como consecuencia la paralización de actividades y procesos.		
	Los académicos demandan una integración con los objetivos de la institución, un acercamiento con la comunidad, un acertado reconocimiento, una posible ampliación de las instalaciones, una mayor capacitación del personal, confianza en el desempeño de la comunidad académica e imparcialidad en el trato. Con ello, se podría alcanzar una mejor integración, un mayor acercamiento y una comunicación más directa con el personal académico, que influya en un desempeño sobresaliente que se refleje en el logro de los objetivos de esta Escuela.	"Integración de todo el personal que pueda aportar, en ese análisis para poder tener un resultado más enriquecedor de la comunidad, [...] no dejar de lado la parte humanista en ese sentido"	Agudelo y Velasquez (2011) los empleados evalúan como importantes el desarrollo personal y profesional, por ello, consideran que la ejecución de los planes y los programas de capacitación debe ser una de las principales preocupaciones de los directivos.		

Este cuadro comparativo muestra 14 hallazgos nuevos sobre la cultura organizacional que estuvieron presentes en cada una de las unidades de análisis del comportamiento.

Considerando los resultados que emergieron en este estudio se puede mencionar que en la unidad de análisis individual se encontró que las creencias representativas se mostraron como perdurables, sobre todo aquellas que tienen que ver con las actividades propias de las áreas académicas, esto demostró que no es muy significativo quiénes se encuentran en los puestos directivos para que las actividades docentes se continúen

realizando. Mientras que las creencias que son compartidas se encontró que el personal académico percibió que las principales razones por las cuales los directivos realizan algunos eventos festivos es para cohesionar a la comunidad, promover las relaciones interpersonales, además de mantener una comunicación multidireccional.

Otro aspecto que se encontró en las creencias, ritos, rituales que, también, son parte de la cultura es que en las entidades académicas que se dedican a la enseñanza de lenguas, deben tomar en cuenta el estudio de la cultura de los países originarios de la lengua, en donde se conozcan costumbres, ritos, valores, tradiciones, etc., propias de su cultura a fin de que el aprendizaje del idioma sea integral.

En la unidad de análisis grupal se encontró que las actividades que desarrollan este tipo de empleados es de manera colegiada, por lo que en la mayoría de los proyectos en los que están involucrados se relacionan con colegas en donde muestran una participación entusiasta en los equipos de trabajo, lo que les permite satisfacer su necesidad de pertenencia a un grupo y a la entidad académica en la que laboran.

La identidad y pertenencia establecida entre empleados e institución es necesaria para mantener una relación entre los objetivos que tiene la entidad educativa con los objetivos personales y profesionales del personal académico. Otro aspecto que emergió es que el compromiso que tiene el personal académico al desempeñar sus funciones puede ser percibido a través del entusiasmo e interés que muestran para participar en los eventos académico-culturales de su entidad.

Con respecto a lo que emergió en la unidad de análisis organizacional se observó que la necesidad de seguridad de permanencia en el personal académico reflejó como parte de sus requerimientos la asistencia a diversos eventos académicos para mantenerse actualizado. Por lo que su crecimiento profesional permite cubrir su necesidad de seguridad de permanencia y crecimiento en su ámbito laboral.

La docencia se mostró como un aspecto esencial en el desempeño del personal académico, en este sentido es importante aclarar que, en el caso de los técnicos académicos aun cuando no imparten docencia de manera directa, esta actividad se encuentra entre sus funciones, pues ellos imparten talleres y cursos que es una extensión de la docencia, ya que estos eventos académicos favorecen en la capacitación y actualización de los profesores de carrera, asignatura y ayudantes de profesor para mejorar o agilizar parte de sus actividades.

En los contextos educativos públicos se observa que, los cambios de estatus o directivos (funcionarios) son percibidos de manera normal. No obstante, los cambios en las jefaturas de áreas o departamentos reflejan en el personal académico actitudes como desapego, desasosiego, incertidumbre, entre otros.

Se encontró que es necesario que los directivos consideren las condiciones laborales, la participación en las decisiones y el trato igualitario, pues con ello el personal académico percibe que se podrían disminuir o evitar los problemas. Asimismo, se observó que, los directivos de las entidades académicas deben contar con conocimientos académicos y con habilidades administrativas, en particular con las que tienen que ver con la negociación y manejo del personal, a fin de tener un aceptable desempeño. Además, en los contextos educativos el liderazgo es ejercido desde dos perspectivas. El gerencial, cuya actividad está sujeta al desempeño de los directivos y el académico que se ejerce en los equipos de trabajo acorde al rol que juegan algunos académicos.

En cuanto a los apoyos y facilidades que se brindan en los contextos educativos se encontró que son mayormente favorecidas las actividades académicas, porque están reconocidas con la normatividad que rige el quehacer de las instituciones educativas. También, se observó que, la ejecución del quehacer académico está regido por lineamientos, políticas y normas que permiten que el académico cumpla con sus obligaciones y a su vez que pueda hacer uso de sus derechos. Por lo que es conveniente, para su debida ejecución que estos documentos regulatorios sean difundidos de manera clara y objetiva.

Es importante mencionar que los resultados obtenidos en el cuadro comparativo permitieron observar algunas relaciones que por la presentación de los mismos es difícil de observar, por lo que la información se analizó, también, desde la perspectiva de redes semánticas que mostró de manera más clara las relaciones que guardan algunos hallazgos de diferentes autores con los resultados obtenidos en este estudio.

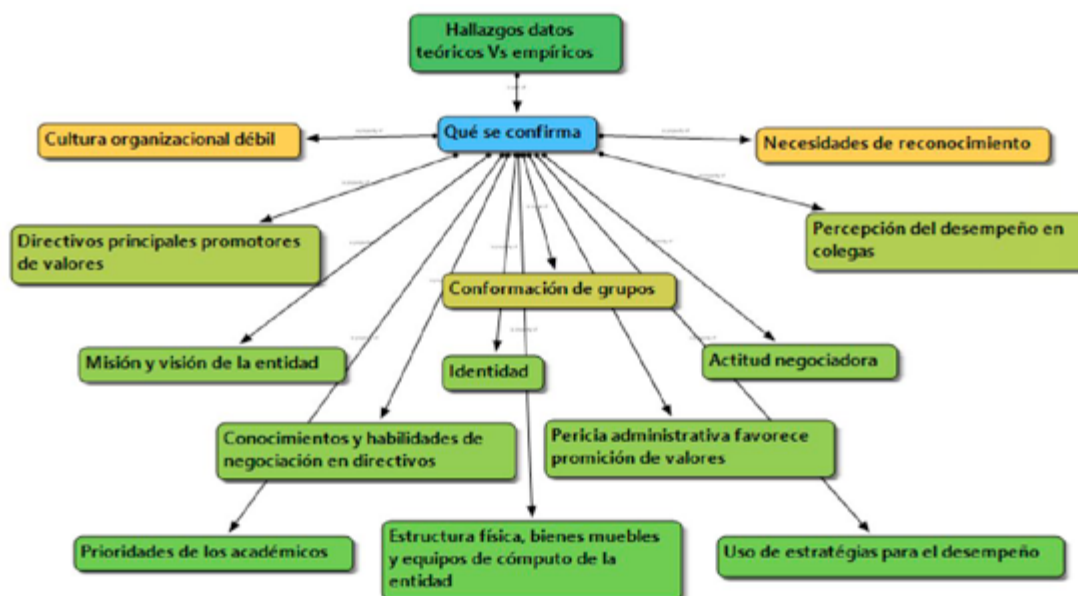
7.1.2.2 Resultado de la perspectiva de redes semánticas

En la interpretación de la relación que tuvieron los datos obtenidos en las entrevistas y los hallazgos de la literatura mediante el uso de las redes semánticas, también, se consideró tomar como base de la presentación de los resultados lo confirmado, lo que se contradice y los hallazgos que emergieron reflejando de manera clara el número de consistencias de la relación que guardan los hallazgos encontrados en este estudio y los hallazgos de la literatura que se presentaron en cada uno de estos aspectos.

Con la finalidad de mostrar de manera visual las relaciones semánticas de los datos cualitativos que se detallaron en el cuadro 7.1 Red semántica sobre los hallazgos que se confirman entre los datos teóricos Vs empíricos, los resultados obtenidos fueron analizados con el sistema ATLAS.ti 7 (Qualitative Data Analysis) en su versión 7, un software que permite extraer, categorizar e inter-vincular segmentos de datos desde una gran variedad y volumen de documentos. Este sistema permitió conocer las relaciones semánticas que se encontraron entre los resultados de las entrevistas y la literatura de los estudios de la cultura organizacional.

Se llevó a cabo el desarrollo de cuatro redes semánticas que muestran la forma en cómo se relacionaron los datos de la entrevista y los de la literatura de los estudios. En la primera figura se muestran las coincidencias que permitieron confirmar lo que se encontró en los datos obtenidos con las entrevistas.

Figura 7.1 Red semántica sobre los hallazgos que se confirman entre los datos teóricos Vs empíricos

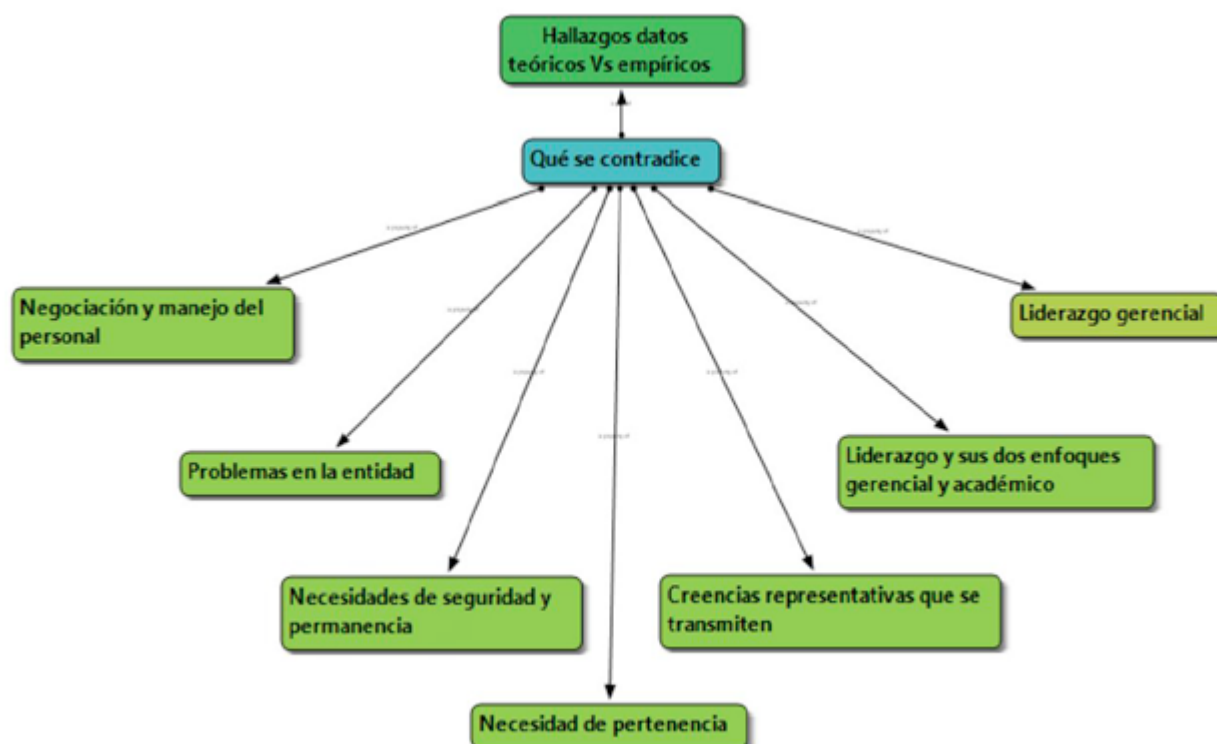


Los hallazgos que se confirman con otros autores fueron 24, los nodos con mayor número de referencias, cuatro o más, aparecen en color anaranjado, seguido por los nodos en color verde olivo que presentaron tres referencias y los de color verde limón que tuvieron de dos a una referencia.

En esta figura se muestra la relación que tuvieron los códigos con el cuadro 7.1: Comparativo resultados entrevistas a profundidad Vs literatura estudios de cultura organizacional, se observó que en la unidad de análisis individual se confirmaron seis referencias en los nodos: identidad (dos referencias), percepción de desempeño en colegas (una referencia), dirigentes principales promotores de valores (una referencia), pericia administrativa favorece promoción de valores (tres referencias); en el grupal (tres referencias) en el nodo conformación de los grupos y en el organizacional 21 fueron los autores que concordaron con los elementos de la cultura organizacional en los nodos: cultura organizacional débil (siete referencias), necesidades de

reconocimiento (cuatro referencias), estrategias (una referencia), principales problemas (una referencia), conocimientos y habilidades negociación en directivos (una referencia), actitud negociadora (una referencia), liderazgo gerencial (tres referencias), misión y visión de la entidad (una referencia), estructura física, bienes muebles y equipos de cómputo de la entidad (una referencia) y prioridades de los académicos (una referencia) que se encontraron en los datos obtenidos en las entrevistas. La siguiente figura muestra lo que se contradice.

Figura 7.2 Red semántica sobre los hallazgos que se contradicen entre los datos teóricos Vs empíricos



Los hallazgos que tuvieron contradicción con lo manifestado por otros autores fueron 10, el nodo con mayor número de referencias fue el de color verde olivo que presentaron tres referencias, seguido por los nodos de color verde limón que tuvieron de dos a una referencia.

La figura 7.2 muestra los hallazgos que se encontraron en contradicción entre los datos obtenidos en las entrevistas y los datos de la literatura de los estudios de la cultura organizacional, acorde con la unidad de análisis individual hay tres referencias, en la unidad de análisis grupal una y en la organizacional siete autores que concordaron con los elementos de: colegas eficientes (una referencia), principales promotores de valores (dos referencias), conformación de grupos (una referencia), reconocimientos (dos referencias), actitud negociadora (una referencia), negociación y manejo del personal (una referencia), liderazgo de directivos (una referencia), liderazgo dos enfoques gerencial y académico (una referencia), y misión y visión (una referencia),

que señalaron aspectos diferentes a lo que se encontró en los hallazgos nuevos de la cultura organizacional. En seguida se muestra lo que emergió de los datos que se obtuvieron con las entrevistas a profundidad.

Figura 7.3 Red semántica de lo que emergió sobre la cultura organizacional



Existieron 14 hallazgos nuevos, no considerados por los autores de la literatura revisada, cuatro (verde olivo) fueron los más reiterados, con dos referencias y los nodos en verde limón con una referencia por nodo.

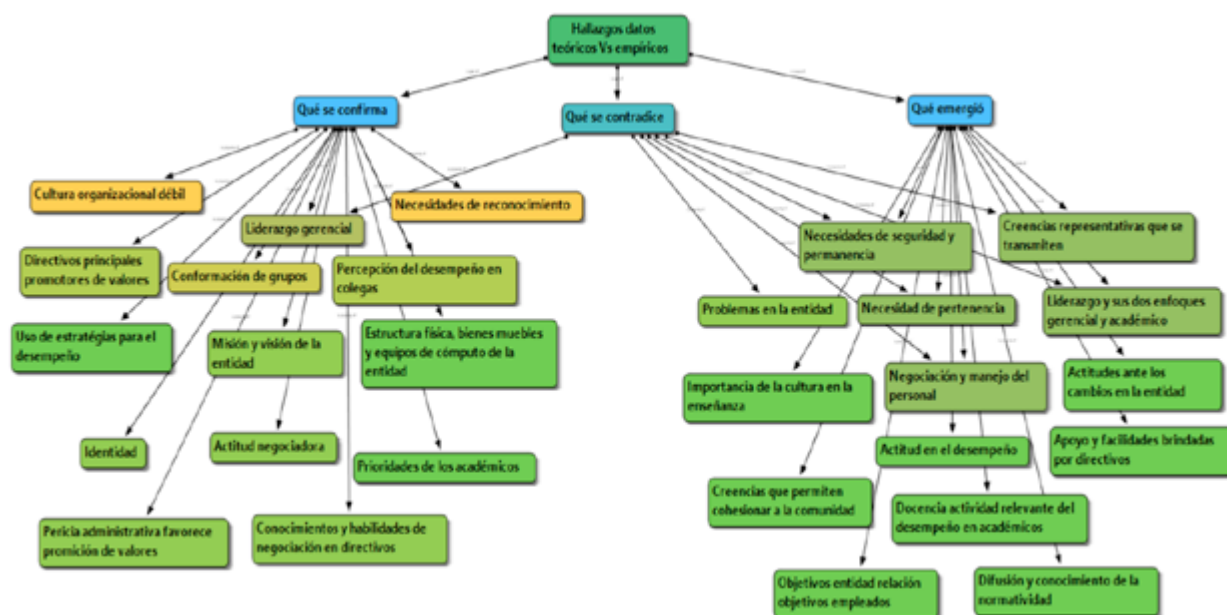
Con respecto a lo que emergió esta figura muestra los aspectos que surgieron del análisis que se hizo de los datos que se obtuvieron en las entrevistas y los hallazgos de los autores revisados en la literatura. En este sentido, se encontró que hay tres hallazgos que tienen que ver con las creencias representativas que se mantienen, las creencias que se tienen con respecto a las festividades que realizan las autoridades para cohesionar a la comunidad, así como la actitud que perciben los académicos que sus colegas muestran ante los cambios de los directivos al haber un cambio de estatus o cambio de gestión administrativa.

En la unidad de análisis grupal se encontraron hallazgos con respecto a la actitud que tienen los académicos al realizar sus funciones, indicando que cuando la actitud se muestra entusiasta y participativa en grupo se relaciona con la necesidad de pertenencia a una entidad académica. Mientras en la unidad de análisis organizacional, que contó con el mayor número de referencias, emergió que los académicos requieren de un crecimiento profesional constante, su actividad docente se muestra como la tarea más sustantiva en sus funciones, se debe buscar un vínculo de identidad y pertenencia mediante la relación que se tenga entre los objetivos de los académicos y los de la entidad académica, entre otros aspectos.

Asimismo, se puede observar que este código “Qué emergió” presenta 10 códigos (difusión y conocimiento de la normatividad, docencia actividad relevante del desempeño en académicos, actitud en el desempeño, importancia de la cultura en la enseñanza, necesidad de pertenencia, creencias que permiten cohesionar a la comunidad, creencias representativas que se transmiten, actitudes ante los cambios en la entidad, apoyo y facilidades brindadas por los directivos y objetivos de la entidad en relación con los objetivos de los empleados) surgieron de manera directa de los datos que se obtuvieron de las entrevistas no presentaron ninguna coincidencia con los datos de la literatura de los estudios de la cultura organizacional revisados, tal como se pueden observar los cuatro códigos (necesidades de seguridad y permanencia, liderazgo y sus dos enfoques gerencial y académico, problemas en la entidad, así como negociación y manejo del personal), cuyos códigos pertenecen en esencia a lo que contradicen algunos autores revisados en la literatura y por lo tanto estos elementos se consideran entre lo que emergió.

Otra de las redes semánticas obtenidas con los datos de las entrevistas muestran que el código “Qué se contradice” se vincula con seis códigos, dos de ellos: “percepción del desempeño en colegas” y “Dirigentes principales promotores de valores” están enlazados con el código inicial de lo que se confirma, por lo que no fueron considerados como aspectos que emergieron. Mientras los códigos “negociación y manejo del personal”, “problemas en la entidad”, “necesidades de seguridad y permanencia”, así como “liderazgo y sus dos enfoques gerencial y académico” sí fueron considerados como aspectos que emergieron; esto se puede observar con mayor precisión en la siguiente figura.

Figura 7.4 Red semántica dividida entre lo confirmado y lo que emergió



Los hallazgos que se contradicen estuvieron relacionados con lo que algunos autores confirmaron y los hallazgos que emergieron en este estudio. Los nodos con mayor número de referencias, cuatro o más, aparecen en color anaranjado, los nodos en color verde olivo tienen tres referencias y los de color verde limón de dos a una referencia.

Esta imagen muestra los códigos que se encontraron en la comparación de los datos obtenidos en las entrevistas contra los datos de la literatura de los estudios de la cultura organizacional. La figura 7.4 Red semántica dividida entre lo confirmado y lo que emergió muestra los códigos de lo confirmado presentaron seis referencias en la unidad de análisis individual, tres en el grupal y 15 en el organizacional. Mientras que en lo que se contradice en la unidad de análisis individual tienen tres, en el grupal uno y seis en la organizacional y en lo que emerge en la individual se observaron cinco, uno en el grupal y ocho en el organizacional. Como se puede observar los códigos de lo que se confirmó tienen el mayor número de referencias o citas de los autores que concuerdan con lo que se encontró en las entrevistas; aun cuando el número de códigos que muestra lo “confirmado” comparado con lo que se “contradice” y lo que “emergió” son iguales.

Retomando las tres perspectivas de análisis que se consideraron realizar sobre la información obtenida en la evaluación de la cultura organizacional. A continuación, se describe la segunda perspectiva que permitió identificar el tipo de cultura organizacional que persiste en la entidad académica estudiada, ya que fue otro de los aspectos que surgió de la información recabada en las entrevistas.

7.1.3 Análisis de datos para la determinación del tipo de cultura

La información obtenida en las entrevistas permitió identificar las características de la cultura organizacional que persiste en la Escuela Nacional de Lenguas, Lingüística y Traducción, así como las características propias de este constructo.

El tipo de cultura organizacional que prevalece en esta entidad académica tomando en cuenta los factores señalados por García (2008), es una cultura organizacional mixta con un pequeño sesgo a ser débil, pues en algunos aspectos se muestra débil como lo es en el caso de la participación de los académicos en eventos académico-culturales y en que los directivos ponen más atención a la producción que en los intereses del personal académico, se mantiene un nivel mínimo de conflicto constructivo, no se estimula al académico por ser innovador, sus puestos de trabajo son tabulados, regidos por reglas y procedimientos debidamente formalizados. No obstante, en ocasiones se muestra una cultura fuerte porque cuenta con apoyos que los directivos brindan a las actividades académicas de esa entidad.

Otro rasgo a señalar es que el personal académico cuenta con habilidades, experiencia profesional y un conocimiento especializado para el desarrollo de sus funciones. Además, de tener autonomía individual que se

caracteriza por presentar una actitud positiva y entusiasta en su desempeño, en donde su labor académica cuenta con una supervisión general, pues sus actividades se caracterizan por ser desarrolladas con libertad de decisión, por ejercer una libertad de cátedra, por la independencia que tienen al realizar los proyectos y por la autonomía que poseen cuando desarrollan sus actividades.

Tomando en consideración las opiniones proporcionadas en las entrevistas se tuvo presencia de ambos aspectos que caracterizan, acorde a esta autora, como una cultura organizacional débil y fuerte; por lo que el tipo de cultura organizacional que persiste en la Escuela Nacional de Lenguas, Lingüística y Traducción es mixta con un pequeño sesgo dirigido más hacia una cultura débil, pues existieron más aspectos que la definen como una cultura débil, tal como se puede constatar con estas opiniones: “si los profesores han dejado de participar y lo dicen así claramente, -hay yo no voy a estar perdiendo mi tiempo en eso (*sic*)-”, “sí ha bajado la participación de los profesores, tanto, en asistir a otras cosas (*sic*), como incluso en ellos realizar actividades” y esta otra opinión “hay un desánimo, y no sé, como una desmotivación para, tanto participar como asistente como para crear cosas (*sic*) nuevas”. Así como otros aspectos que la denotan como fuerte como se observa en estas opiniones: “Todos lo hacen con entusiasmo y todos con mucha dedicación”; “Hay un grupo de personas que de verás jalan parejo y hacen demás y cuando uno necesita un poco extra ahí están y, en sus clases yo sé que igual son muy cumplidos” y “Actitudes, excelente es más yo he reconocido después de que me han hecho, que me han apoyado en alguna actividad [...] el apoyo que se nos da, a veces si no fuera por eso diría, no podríamos hacerlo”.

Por otra parte, acorde a Etkin y Schvarstein (2000) que señalan que una cultura débil presenta poca participación, en las opiniones hechas por los respondientes aun cuando se mostró una limitada participación en las actividades académico-culturales, aquí se encontró un puntaje de 52.38%, es decir poco más de la mitad de los académicos que fueron entrevistados vertieron respuestas como: “No sabría decir si es una cuestión personal [...] o es un desinterés, pero sí lo noto [...] eso es preocupante, dado que, la universidad [...] dice que deberíamos formarnos y todo lo que hacemos mostrarlo [difundir los productos que se derivan de los proyectos y las actividades académico culturales de lo que se desarrolla en la entidad académica] y darlo a conocer”; opinión que muestra una percepción de desinterés por parte del personal académico para participar.

Asimismo, estos autores señalan que una cultura fuerte se caracteriza además por la participación que se tenga en los eventos de la entidad, por imponer rituales y procedimientos a los integrantes, servidores, proveedores, pacientes, entre otros interesados externos. En cuanto a la participación se observó un puntaje de 35.71% que percibieron que la participación es variable, lo que permite mencionar que más de la mitad de los académicos entrevistados observaron que la participación y la falta de interés es limitada; pues, también, existieron

opiniones vertidas que señalaron que los profesores de asignatura en los cursos de lengua prefieren realizar actividades en su propio salón de clase a llevarlas a cabo en los eventos culturales que se programan; esto permite suponer que la participación en los eventos académico-culturales es alta en los salones de clases. Además, los académicos perciben los eventos festivos como rituales que forman parte de una tradición, así se puede percibir en estas opiniones: “La del día de muertos, este me gusta me parece que es importante preservar esta tradición”; “Como parte de la cultura del país no se puede negar, pero, también, de una parte, no sé, si es tan significativo, pero como esa tradición lo es” y “Debería de hacerse junto con nuestras actividades académicas, este tipo ya más bien de convivencia de mantener una tradición, como es tanto la rosca como la ofrenda de muertos y, yo si considero que es bien importante es nuestra cultura”.

Por lo anterior, con respecto a las características que consideran Etkin y Schvarstein (2000) el tipo de cultura organizacional que persiste en esta Escuela, también; es mixta con un pequeño sesgo dirigido hacia una cultura débil. Se percibe débil porque en algunos aspectos como la participación en eventos académico-culturales y en las decisiones que se toman en esta entidad es limitada y, en otros se considera como fuerte ya que se puede observar que con respecto al apoyo que recibe el personal académico de sus colegas las respuestas fueron: “nosotros como trabajamos por horas [...] estudiar una carrera, desde estudiar otro idioma aquí mismo [...] como trabajadores es ese soporte esas condiciones, que aquí tenemos” y otra fue “me apoyan cuando tengo una iniciativa para hacer tal proyecto sí me apoyan”, otras señalaron “más que nada, académicamente nos dan permiso de tomar cursos, [...] pero no veo, así como que personales para mí no las veo ahorita en este momento” y “si ha habido mucho apoyo, de contratar a otros especialistas, para el desarrollo, ahora, para el portal de la revista”; ya que se encontró un puntaje del 58.82% en las opiniones de los académicos en donde mencionaron que perciben que los académicos sí cuentan con el apoyo de sus colegas para realizar una actividad.

No obstante, aun cuando estas características reflejen aspectos positivos, su sustento está dirigido más a las características propias del quehacer y ser de lo que sucede en las entidades académicas, ya que no se pudo dejar de lado que, las actividades en los proyectos de investigación e institucionales son realizados de manera colectiva y colaborativa. Asimismo, una de las actividades del personal académico es la enseñanza de las lenguas, situación que reflejó un apego a esta entidad académica con la que comparten objetivos en común.

Otras opiniones sobre la relación de los objetivos de la entidad con los personales o profesionales se tuvieron respuestas como: “sí coinciden, uno quiere, si yo soy profesora [...] entonces tanto tener objetivos claros como del departamento como la capacitación, constante que nos ofrecen, yo creo que en eso coinciden, porque uno va hacer mejor”. También, se encontró un puntaje del 61.90% que considera que los objetivos de la ENALLT

se relacionan con sus objetivos personales, esto puede estar relacionado con un apego por esta entidad académica.

En el caso de la clasificación que hace Sonnenfeld (2013) esta entidad académica quedó considerada como una organización con una cultura académica, ya que principalmente se caracteriza por tener empleados que realizan actividades sumamente especializadas y tienden a quedarse a laborar en la organización por mucho tiempo; percibiendo a la organización como un espacio donde pueden permanecer de manera estable.

Mientras que en la estructura que tiene esta entidad las categorías académicas están sujetas a un puesto de trabajo establecido, estandarizado y tabulado. Existen reglas y procedimientos debidamente formalizados por lo que sus promociones y cambios de nivel son regidos por normas, políticas y lineamientos que marcan los tiempos y procedimientos para su evaluación.

La recompensa y el desempeño son dos elementos que no se mostraron relacionados, pues los académicos señalaron que entre los valores que deben difundir las autoridades está la promoción del reconocimiento; tal como se puede ver en esta respuesta: “[se debe promover] el reconocimiento del quehacer de los que han pasado por este Centro”; “No hay reconocimiento, cuando hay reconocimiento hay crecimiento” y otra como “Desde luego verlos de una manera más profesional [...] debe de haber una lógica ahí de reconocimiento de, hasta de fidelidad de años trabajando”. Esto mostró que una forma que ayudaría a disminuir o evitar los conflictos laborales en esta entidad académica es otorgando reconocimiento a la trayectoria que el personal académico ha mostrado sobre su desempeño a lo largo de los años.

La tolerancia al conflicto manejado desde la parte de la dirección es limitada, pues se encontró que los entrevistados señalaron que en su opinión algo que ayudaría a disminuir o evitar los conflictos es que la dirección tenga una actitud negociadora, así se pudo observar en algunas respuestas como: “pues tan sencillo como que la gente quisiera abrirse un poquito, en ese sentido de ver al otro y revisarse para qué estoy contratado [...] los técnicos académicos en esta dependencia sí lo tienen claro” y esta otra opinión “estar siempre al pendiente de lo que estaba pasando [...] sobre todo, tener esa apertura, esa disponibilidad de escuchar, de estar presente ahí, de que se manifieste, permitir la manifestación”. Se observó que los conflictos que se dieron a conocer en las entrevistas se centran más en la falta de negociación, reconocimiento, comunicación y un dialogo abierto; mostrando menor cercanía hacia lo que se conoce como un conflicto constructivo.

La tolerancia al riesgo, aun cuando las actividades académicas son realizadas de manera independiente y de manera libre, los académicos requieren de cierta estimulación para realizar actividades extras que se reflejan en eventos académicos y culturales, en este sentido más de la mitad de las opiniones expresadas fueron enfocadas al desinterés que existe por parte del personal académico para querer participar en los eventos académicos-culturales; lo que denota que es poca la estimulación que el personal académico tiene para tener una actitud de riesgo para ser innovador y creativo.

Por otra parte, el personal académico mostró estar consciente de que las creencias son modificadas por el cambio de los integrantes de las áreas o las jefaturas, lo que permite suponer que es una comunidad que está abierta al cambio. Su mayor creencia compartida fue que lo más importante en su área de trabajo es la docencia, cuyos planes y programas están sujetos al Marco Europeo, así se puede observar en estas opiniones: “Ya son muchos años, su biblioteca, además, la gente y, además, a donde vayamos decimos venimos del CELE [...] nos súper reconocen nuestra calidad por los planes y programas basados en el Marco Europeo, [...] de querer mejorar el sistema educativo” y “Somos un parámetro indiscutible en todo México y hasta en el extranjero”. Lo anterior, denota que existe un modelo externo que rige parte de la tarea sustantiva de esta entidad académica, marcando con ello una situación que reflejó el posicionamiento y éxito en el mercado que tiene esta entidad a través de su oferta educativa.

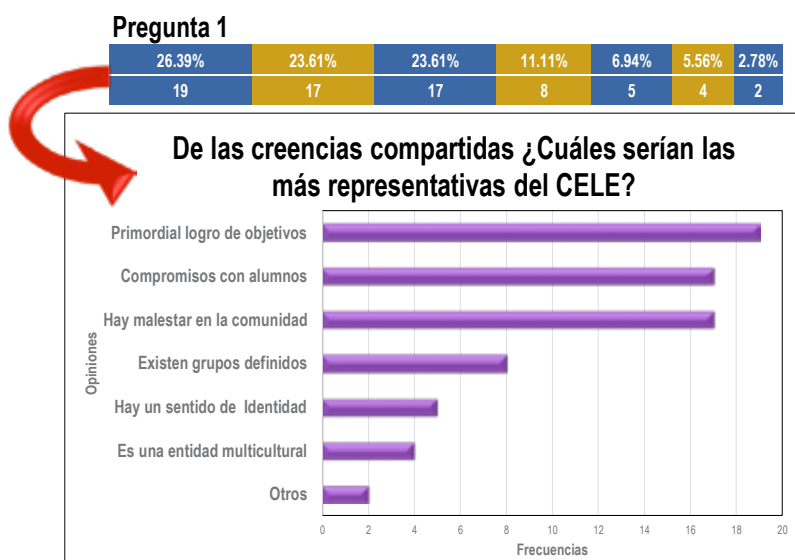
En seguida se presenta la tercera y última perspectiva de análisis e interpretación de los datos cualitativos obtenidos en las entrevistas, en donde acorde a la información recabada en las diversas categorías que se encontraron en la evaluación de la cultura organizacional, se consideraron los tres enfoques teóricos: funcionalista, cognoscitivo y de equivalencia mutua que fueron utilizados para la interpretación.

7.1.4 Análisis de los datos de las variables evaluadas

Se presentan los resultados que se encontraron en cada una de las preguntas que conformaron el guion de la entrevista, para su mejor entendimiento algunas de las preguntas del guion se acompañan de gráficas antes de la descripción de los resultados. Cabe aclarar que el porcentaje del cien por ciento estuvo constituido por el total de las opiniones vertidas por los respondientes, reflejando con ello las conductas, sensaciones, sentimientos, percepciones y opiniones que en diversos momentos se externaron; es por ello que no se hace referencia al total de la muestra. El primer factor a analizar e interpretar es el de las creencias y costumbres.

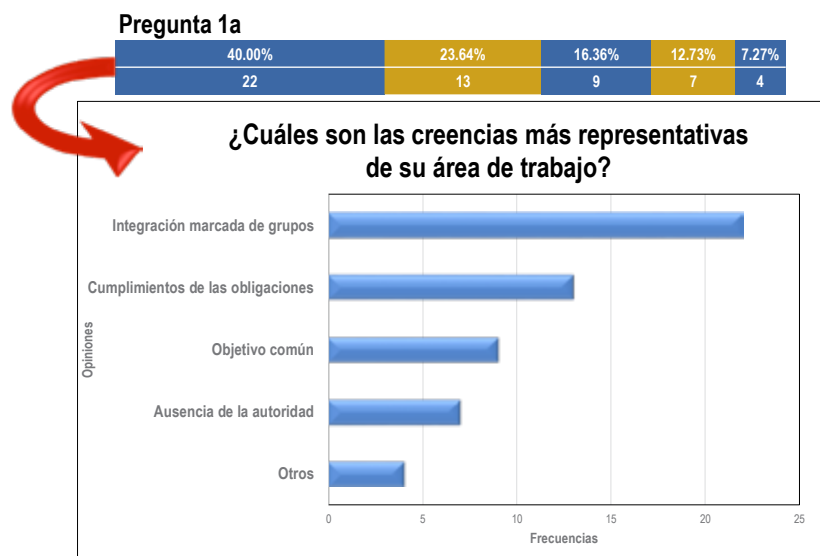
El análisis de los resultados de cada una de las dimensiones presenta en las preguntas sobresalientes una gráfica que muestra cómo se comportaron los datos.

7.1.4.1 Creencias y costumbres



En la pregunta 1 sobre las creencias compartidas y cuáles son las más representativas del CELE se encontró que, el 26.39% (19 respuestas) señalaron que las principales creencias de los académicos fue el logro de los objetivos sobre la enseñanza de lenguas con el 23.61% (17 respuestas), donde se encontró un gran compromiso por parte de los académicos hacia los alumnos que desean aprender una lengua. No obstante, con el mismo número de respuestas están los comentarios que reflejaron molestia por la diferencia que se hace entre el personal de asignatura y los profesores de tiempo completo, sustentando que éstos últimos son los que pueden hacer cualquier actividad sin que se justifique sólo porque cuentan con más estudios. Así lo deja ver esta opinión: “los profesores de tiempo completo por tener tiempo completo y según más títulos son los que tienen el poder, el saber en las manos y ellos son los que pueden hacer todo”.

Por la diversidad en las respuestas que se tuvieron en esta pregunta se puede mencionar que las creencias tienen poca transmisión de la cultura. No obstante, esta variable es una de las que mayor apego tienen sobre la cultura organizacional, tal como se puede observar en las tres primeras opciones de respuesta: primordial logro de objetivos, compromisos con alumnos, hay malestar en la comunidad, cuyas frecuencias son las más altas, suponiendo con ello su nivel indicativo de transmisión de la cultura.



La pregunta 1a con respecto a cuáles son las creencias compartidas en sus áreas de trabajo entre los académicos que fueron entrevistados se encontró que el 40% (22 respuestas) manifestaron que existe una integración marcada de grupos entre las líneas de trabajo y las áreas de identidad, presentando opiniones como: “La conformación de grupos es muy fuerte se establece claramente en estas líneas de trabajo y de identidad”. Mientras que el 23.64% (13 respuestas) señala que la creencia más fuerte en las áreas académicas fue el cumplimiento de las obligaciones.

La pregunta dos hace referencia a la experiencia que tienen los académicos sobre si ¿hay creencias que se modifican por los integrantes del área o los cambios en las jefaturas? El personal académico entrevistado 88.24% (15 respuestas) manifestaron que sí existen creencias que son modificadas por los integrantes del área o por los cambios en las jefaturas, mientras que el 11.76% (2 respuestas) de los académicos opinaron que no hay modificaciones. Mientras que en lo concerniente a la experiencia que tienen los académicos sobre si las creencias cambian por los integrantes de las áreas o por los cambios en las jefaturas, se encontró que 33.33% (29 respuestas) mencionan que en su experiencia aun cuando existen estos cambios de autoridad, las creencias representativas perduran por cierto tiempo, ya que los cambios de las jefaturas son reconocidos por ser una cuestión cíclica que normalmente obedece al cambio de dirección.

La siguiente pregunta estuvo enfocada a las festividades que organiza esta entidad académica como la rosca de reyes, el día del maestro, la ofrenda del día de muertos y la fiesta de fin de año; eventos que se encuentran relacionados con las creencias y costumbres de esta entidad académica, aquí se encontró que el 29.49% (23 respuestas) proporcionadas por los respondientes señalaron que las festividades que organizan las autoridades de la Escuela se hacen con la finalidad de integrar a la comunidad. El 12.82% (10 respuestas) comentaron que

este tipo de festividades se realizan como parte de una tradición que se debe realizar en esas fechas; con el mismo número de respuestas los académicos entrevistados mencionaron que estos eventos muestran desilusión y desinterés, tal como se puede observar en las siguientes opiniones: “Al principio si funcionaban, ahora, yo siento que no están funcionando tanto o necesitamos, otra vez, una motivación de valorar, para qué son”; así como “Me parece que ahora se ha perdido un poco ese ánimo por convivir y es como un mero trámite”.

Con un puntaje menor de 11.54% (9 respuestas) mostraron enfado, señalando que “Para ser honestos se me hace una sangronada, porque en realidad es como..., querer convivir con la gente sin querer convivir con la gente”. Sólo el 17.95% (8 y 6 respuestas respectivamente) opinan que estos eventos sirven para cohesionar a la comunidad de esta entidad y que producen agrado.

Si bien en la pregunta cuatro se pretendió conocer cuáles son los eventos más significativos que organiza esta Escuela y cuáles se han hecho parte representativa de ésta, se encontró que un 28.57% (14 respuestas) reflejaron que la participación en los eventos culturales se derivan de las actividades realizadas en las aulas, tal como se muestra en esta opinión “Es necesario participar en los eventos porque nuestros alumnos se emocionan, se motivan y en ese sentido, todos y algo muy para mí muy gratificante, muy interesante es que, el CELE⁸⁷ está ganando visibilidad”. Asimismo, con un 14.29% (7 respuestas) de los académicos reconocen que es importante el evento académico del Encuentro Nacional de Profesores de Enseñanza de Lenguas Extranjeras (ENPLE); observándose con el mismo porcentaje los dos eventos culturales primavera-otoño que se realizaban al interior de esta entidad.

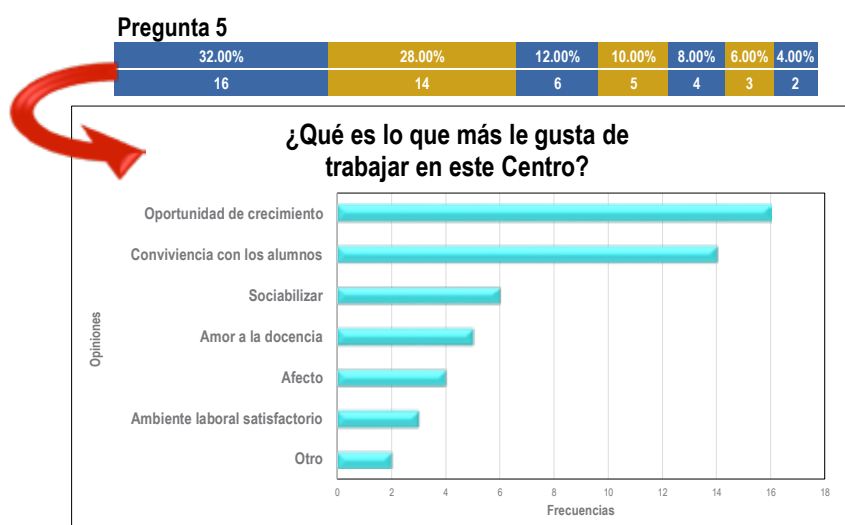
Esta pregunta, también, buscó el reconocimiento de los eventos académico culturales, los respondientes se dirigieron principalmente a la importancia que tienen estos eventos en la enseñanza de idiomas presentó un porcentaje de 28.57% (14 respuestas) destacando su papel como parte integral de esta enseñanza. Entre las respuestas sobre los eventos hubo un empate en los dos más frecuentes: el festival otoño-primavera y el Encuentro Nacional de Profesores de Lenguas Extranjeras con un puntaje de 14.29% (7 respuestas cada uno).

Por otra parte, hubieron dos puntajes de 12.24% (seis respuestas) que opinaron, por una parte, que ninguno de estos eventos cumple su función, señalando que “Creo que está dejando de fuera el hecho de que cada cultura tiene sus días y sus festividades en ciertos momentos del año, por cuestiones culturales y al mover esos momentos pierde el carácter cultural, entonces desde mi punto de vista, ningún evento cultural llega a ser

⁸⁷ Cabe hacer la aclaración que en las preguntas y en las opiniones vertidas en las entrevistas no se hizo el cambio de la nomenclatura de CELE a ENALLT, pues se respetó que la evaluación cualitativa se concluyó en noviembre de 2016 antes del cambio de estatus aprobado el 24 de marzo de 2017.

significativo”; y el otro que fueron los cursos de actualización que ofrece esta entidad, así se observa en esta opinión: “El CELE sí, como que va a la vanguardia, ahí sí, yo me siento satisfecho de que tenemos esa actualización de profesores, de compañeros”. El siguiente factor a analizar e interpretar es la identidad y pertenencia a la entidad académica estudiada.

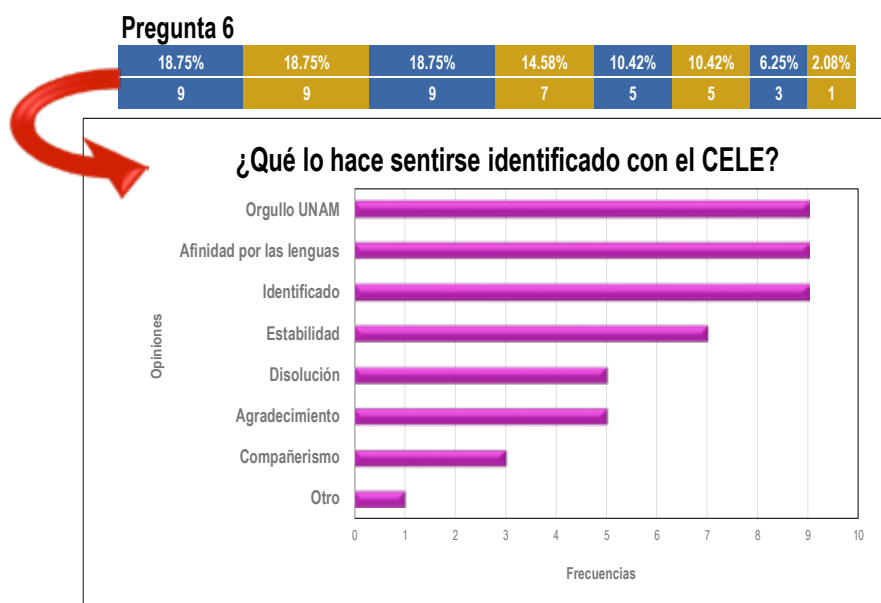
7.1.4.2 Identidad y pertenencia



En la pregunta 5 el personal académico externó en un 32% (16 respuestas) que lo que más les gusta de trabajar en esta entidad académica es que tienen oportunidad de crecimiento; mientras el 28% (14 respuestas) mencionaron que trabajar en la ENALLT les brinda la oportunidad de convivir con los alumnos, como lo muestra este comentario “están motivados los chicos y pues a mí me enriquece todos los puntos de vista, es un aprendizaje mutuo, creo que eso es lo que más me gusta -convivir con los estudiantes-”; seguido por el agrado de sociabilizar y por el amor a la docencia. Lo que menos le gusta al personal académico es sentirse relegado, así lo mostraron el 38.10% (16 respuestas) de las opiniones externadas sobre todo en los casos del personal de asignatura “Esa sensación de que no toman en cuenta el trabajo de los maestros de asignatura”. Se observó un puntaje de 16.67% (7 respuestas) en la inconformidad con la estructura física, que se caracterizó por los espacios limitados que tiene esta Escuela, como se ejemplifica en esta respuesta “las condiciones que hay en los pasillos, es abrumador salir y ver tanta gente, poner más espacios para que las cosas fluyan, porque es como detener las cosas”.

Con el mismo puntaje de 16.67% (7 respuestas) los procesos administrativos que deben seguirse para la entrega de las listas de asistencia de los alumnos, actualización de datos (alta y bajas de alumnos) tres veces al semestre y el acta de examen en donde suben calificaciones al sistema; situación que corresponde a los procedimientos y normas establecidas, propias del quehacer del docente; así se observó en algunas respuestas “Todo lo que tiene que ver con la parte administrativa, pues es un poco aburrido” otra opinión fue “Los asuntos burocráticos de llenar papeles hacer el informe, tener juntas, juntas y juntas, pero, bueno” y “A veces nos perdemos en esa parte administrativa, y ahora ellos [...] no se quieren hacer responsables de esa parte, nos tienen que explicar [...] creo que ahí es en donde la información no está fluyendo bien”.

Seguido por un puntaje de 14.29% (6 respuestas) que manifestaron una sensación de desagrado por la falta de dirección por parte de las autoridades, como se externa en estas opiniones: “Las presiones de que digan, a veces, sin entender porque uno hace algo o no hace algo” otra respuesta emitida fue “Un ambiente laboral a donde cada quien busca sus intereses personales, eso afecta el desempeño laboral” y “Tener pocas posibilidades para seguir avanzado y seguir creando cosas nuevas, [...] y que incluso la dependencia pueda proyectarlas en colaboración con otras dependencias”. Estas opciones de respuestas indicaron variedad, lo que denotó que existe poca transmisión de la cultura, porque las opciones de respuesta que tuvieron mayor frecuencia fueron: oportunidad de crecimiento y convivencia con los alumnos.



En la pregunta 6 sobre qué lo hace sentirse identificado se encontró que tres categorías presentaron el 18.75%, (9 respuestas) que muestran una identificación fuerte con esta entidad académica por ser el espacio que los formó, “el que se nos forme dentro del CELE ya nos marca, nos marca aparte de que, yo sí estoy considerado”,

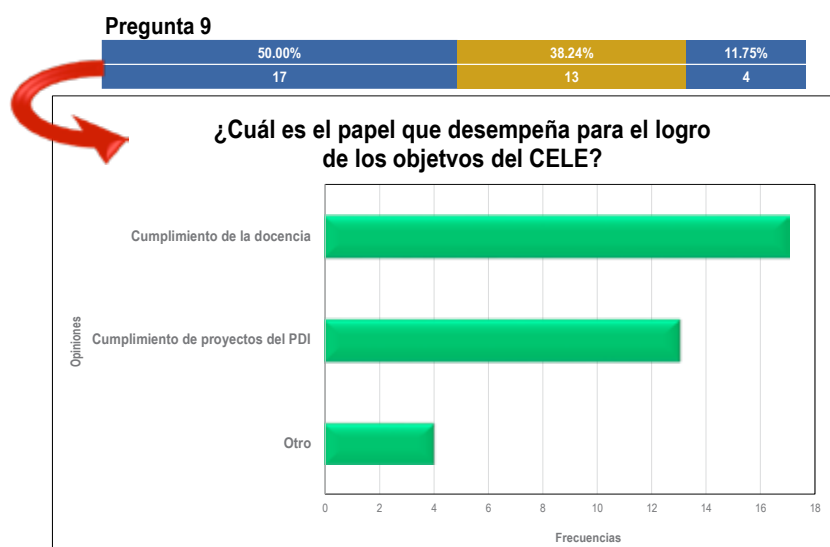
la segunda es que el personal está orgulloso de ser de la UNAM “La UNAM es mi escuela, mi casa de estudios”, y la tercera, la afinidad del gusto por las lenguas tal como se ve en esta opinión: “Mi afinidad por las lenguas”, con un puntaje menor de 14.58% (7 respuestas) estuvo la sensación de estabilidad que brinda esta institución, así lo muestra esta opinión “Yo creo que hay una trayectoria muy larga, que uno ha tenido la camiseta puesta muchos años”.

La pregunta siete, estuvo dirigida a medir si el personal académico se percibía perteneciente al CELE y en qué lo notaban. El 48.89% (9 respuestas) se siente perteneciente a este Centro, haciéndolo notar por el entusiasmo que muestran al ejercer su trabajo, tal como se señaló en este comentario: “Tengo satisfacción al ver a los alumnos modificar su comportamiento y su conocimiento”. Mientras otros de los académicos opinaron con un puntaje de 22.22% (6 respuestas), que lo adjudican a la integración que los académicos mostraron al incorporarse a un grupo, como lo manifestaron: “Mis lazos más cercanos son con profesores de asignatura, me siento parte de sus problemas, de sus satisfacciones, de sus alegrías, de eso me hace sentir parte de una comunidad definitivamente”.

Mientras el 15.56% (5 respuestas) lo atribuyen al prestigio que tiene esta entidad académica o a otros factores. El menor puntaje fue 13.33% (2 respuesta) donde manifestaron que, no se consideran pertenecientes a esta entidad académica. Las opciones de respuesta con mayor frecuencia fueron cuatro: orgullo UNAM, afinidad por las lenguas, están identificados y sienten estabilidad en la institución categorías que demostraron una fuerte transmisión de la cultura. El siguiente aspecto a analizar e interpretar fueron los objetivos.

7.1.4.3 Objetivos

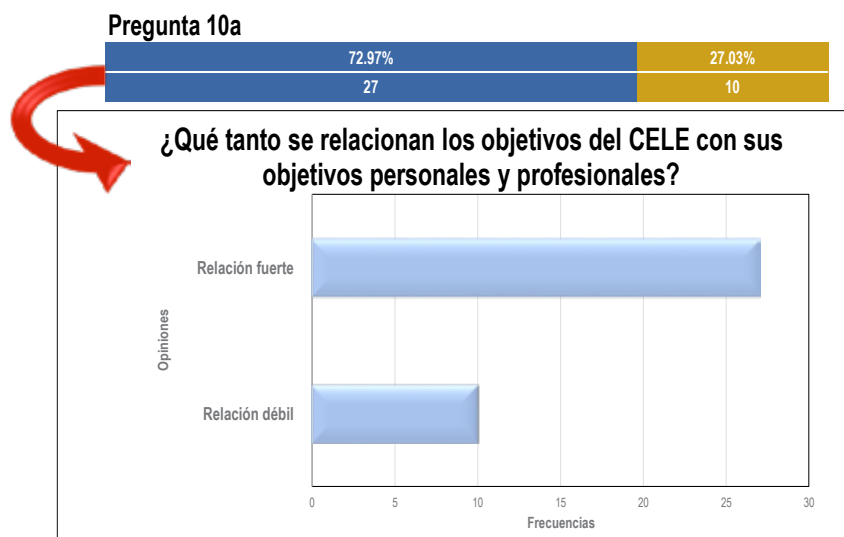
La pregunta ocho ¿El CELE le presenta estrategias para el alcance de sus objetivos? Se encontró que el 59.29% (19 respuestas) del personal académico señalaron que sí cuentan con estrategias para el alcance de sus objetivos, según sus opiniones: “Sí eso está definido, en cada departamento tenemos los programas de estudio, eso también, es algo que me gusta aquí de esta institución, yo tengo el programa, [...] sé cuáles son los objetivos a los cuales debo de llegar”. Mientras que el 34.29% (12 respuestas) señalaron que no se cuenta con estrategias para alcanzar sus objetivos, tal como se manifestó en esta opinión: “No somos muy tomados en cuenta, ni se aprecia nuestro trabajo, porque el trabajo de investigación que se hace en el CELE, no tiene nada, absolutamente, nada que ver con el trabajo que hace uno en clase”.



En la pregunta 9 ¿Cuál es el papel que desempeña para el logro de los objetivos del CELE? ¿Participa en alguna(s) estrategia(s) institucionales? El 50% (17 respuestas) mostraron que su papel está dirigido al cumplimiento de la docencia, tal como se puede observar en esta opinión: “El papel, sobre todo, yo diría es ser un orientador, un guía, yo siempre les digo a los alumnos, yo estoy aquí para proyectarlos, guiarlos, llevarlos para que puedan lograr determinado objetivo”. Mientras que el 38.24% (13 respuestas) mencionó que su desempeño se centra en el cumplimiento de los proyectos institucionales, tal como se puede ver en esta opinión: “Como académica estoy en varias áreas del CELE [...] estoy activa en todas las áreas y entonces ayudo a cumplir los objetivos”. Con respecto a la pregunta que se añadió enfocada a la participación en las estrategias institucionales se observó que sólo el 50%, (9 respuestas), es decir, la mitad del personal académico participa en las estrategias institucionales.

Con respecto a la pregunta 10 ¿Cuáles son los objetivos más importantes que tiene el CELE? ¿Qué tanto se relacionan con sus objetivos personales y profesionales? Se encontró un puntaje de 61.90% (26 respuestas) que mencionaron que el objetivo más importante de esta entidad académica es la enseñanza de lenguas, así como lo señala esta opinión: “los objetivos son llegar a formar estudiantes que puedan obtener un buen nivel de conocimiento de la lengua y de cultura”. El siguiente objetivo con un 16.67% (7 respuestas) manifestó que el objetivo más importante es la investigación, así lo deja ver la siguiente opinión: “Las investigaciones que también sigue concretamente la lingüística aplicada que tenemos aquí en nuestro Centro y, que también es parte de la investigación que se hace”. Con un puntaje menor del 14.29% (6 respuestas) las opiniones manifestaron que el objetivo más importante es el cambio de estatus, así lo deja ver esta opinión: “Ahorita el

objetivo principal del CELE es sólo buscar que se convierta en escuela, a toda costa, sin importar lo que se sacrifique y, lo que se pierda en el camino y, la lógica del fin justifica los medios”. Esta pregunta al presentar pocas opciones de respuesta denotó que existe una fuerte transmisión de la cultura.



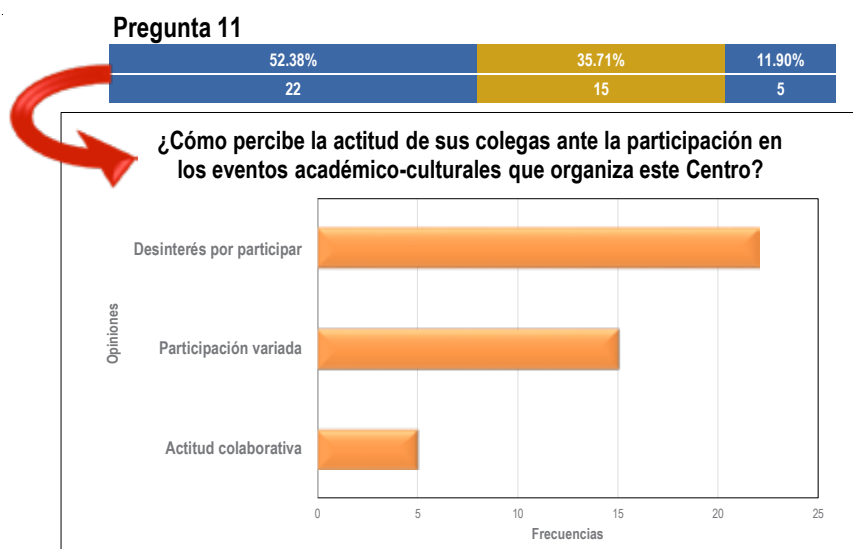
Como se puede observar en la pregunta 10a gráfica la relación que tienen los objetivos de esta entidad académica con los objetivos personales y profesionales de los académicos es fuerte, ya que se encontró un puntaje de 72.97% (27respuestas). “Se relacionan como un ochenta por ciento, porque en teoría vamos hacia la misma dirección que el CELE, bueno, como parte de la UNAM y de la Institución máxima de estudios en este país”; mientras que el resto de las opiniones de los académicos entrevistados tuvo un puntaje de 27.03% (10 respuestas) que muestra que sus opiniones presentaron una relación débil entre sus objetivos y los de esta institución, así lo muestra esta respuesta “los objetivos personales de los trabajadores llámese maestros, obreros o profesionales, o lo que sea, muchos a veces no tienen ninguna influencia en relación con los objetivos de una empresa” y ésta otra “muy limitados a los profesores de lengua de asignatura, uno viene aquí a dar clases y nada más”.

En este sentido, se puede mencionar que uno de los aspectos que permite verificar qué tanto se relacionan los objetivos de la entidad con los objetivos personales o profesionales es que, en el caso del personal académico de carrera, asignatura y ayudantes de profesor deben cumplir con el dominio del idioma, este puede ser comprobado a través de un título que certifique la formación académica en la lengua o a través de una evaluación que es realizada a los candidatos para profesor de nuevo ingreso en la UNAM, cuya valoración es realizada por la Comisión Especial de Lenguas (COEL) que está conformada por un grupo de académicos especialistas en evaluación del conocimiento y prácticas docentes de la lengua a impartir.

Considerando lo anterior y tomando en cuenta que entre las funciones sustantivas, enmarcadas en la misión de la Escuela Nacional de Lenguas, Lingüística y Traducción está la docencia y la investigación en lenguas, es de suponer que la formación académica que muestra el personal académico va acorde a sus intereses y objetivos personales, aun cuando algunos de los académicos tengan una disciplina diferente al estudio de las lenguas, pues esta limitante la subsanan con la certificación de la comisión antes mencionada.

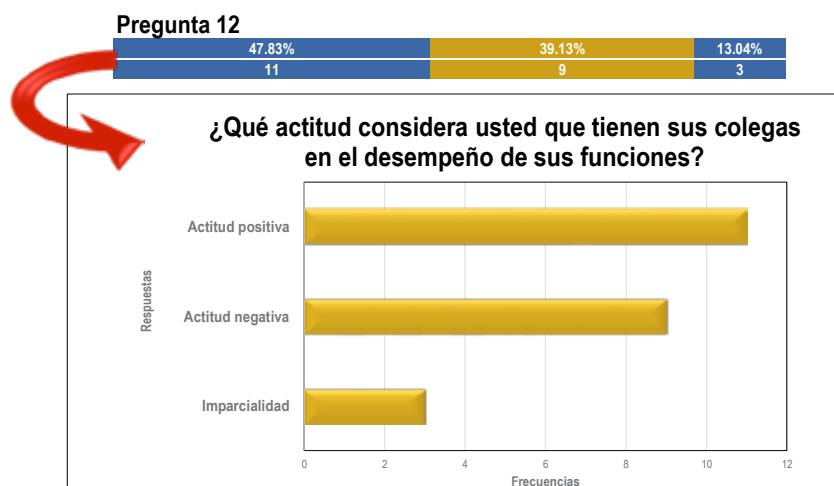
Lo anterior, se puede constatar con algunas de las respuestas que fueron vertidas: “no se nos tiene que olvidar si estamos dando clase en un salón de clase [...] somos profesores de idiomas” otra respuesta fue “Yo creo que bastante [...] mi objetivo siempre ha sido, en primer lugar, yo doy clases de comprensión de lectura que, realmente los muchachos aprendan a leer, no solamente en portugués sino en español” otra opinión más fue “tienen una gran relación, porque mi área de interés en la investigación es diseño curricular, entonces, en la medida en que podamos lograr el diseño de cursos, que tomen en cuenta las necesidades de los estudiantes” así como esta respuesta “Se complementa totalmente y yo creo que, pues los objetivos que compartimos es ese, enseñanza, aprendizaje de lenguas de la manera más eficiente”. En seguida se presenta el análisis e interpretación de la actitud positiva/negativa que estuvo también relacionada con el entusiasmo-apatía. La transmisión de la cultura organizacional entre los objetivos de la organización y los objetivos personales demostraron una fuerte transmisión de la cultura.

7.1.4.4 Actitud positiva/negativa – entusiasmo/apatía



Los resultados obtenidos en la pregunta 11 mostró un porcentaje del 52.38% (22 respuestas) en donde se encontró una actitud de desinterés por participar en los eventos académico-culturales, tal como se muestra en una de las diversas opiniones que fueron manifestadas: “En los últimos años, así como que a nadie le interesa participar”; otros académicos percibieron con un 35.71% (15 respuestas) de opiniones que la participación es variable, tal como se puede ver en este comentario: “Yo creo que depende mucho de algunos que quieran participar o no, los que quieren a veces lo hacen de una manera muy generosa y lo dan todo y, hay otros, que definitivamente, lo único que les interesa es dar su clase y salir”.

En menor porcentaje con 11.90 % (5 respuestas) se observó una actitud colaborativa, así se pudo constatar con esta opinión: “En el caso de nosotros, yo lo que creo y lo que veo, es que sí les interesa, sí se involucran, sí están mucho más involucrados que yo”. La participación en los eventos académico-culturales denotó una fuerte transmisión de la cultura.



En la pregunta 12 se observa que el personal académico percibe mayoritariamente con un 47.83% (11 respuestas) de opiniones que sus colegas tienen una actitud positiva en el desempeño de sus funciones, que se percibió por el entusiasmo mostrado por el personal académico al desempeñar sus funciones y por opiniones como esta: “estar al pendiente de alumnos, de tareas, de asistencias definitivamente ahí estoy viendo el interés de los compañeros, su preocupación cuando uno observa todo”; y un 39.13% (9 respuestas) de opiniones negativas que se unieron al 13.04% (3 respuestas) de opiniones imparciales que se percibieron como una actitud apática, así lo dejó ver esta opinión: “No lo sé, nunca, nunca he sabido bien, yo supongo que bien”.

En cuanto a la percepción que tuvieron los académicos en la pregunta 13 ¿En general como considera el desempeño de las funciones de sus colegas? Se mostró un puntaje de 52.94% (18 respuestas) en donde el personal académico percibió que el desempeño de sus colegas es eficiente, así se mostró en una de las tantas

opiniones realizadas: “Estoy informada de que varios de mis colegas, pues sus funciones todas son de dar clases son realizadas adecuadamente, porque son alumnos que sienten que están avanzando en el aprendizaje”. Un 20.59% (7 respuestas) lo consideraron regular y el 11.76% (4 respuestas) creen que es insuficiente, el 8.82% (3 respuestas) lo percibió como variada, así lo manifestaron: “La mayoría hacen un esfuerzo, algunos no tanto como los demás”.

Con respecto a la pregunta 14 si tuviera que hacer predicciones sobre el futuro del Centro en los próximos dos años ¿qué podría predecir? La percepción que tiene el personal académico sobre la predicción del CELE en los próximos dos años es de desaliento con un puntaje de 28.26% (13 respuestas), tal como se observó en esta opinión: “¡Qué deseos tengo para el CELE!, porque no es predicción qué de ¡verdad! deje de ser el Centro mediocre en que se ha convertido”.

Mientras otros académicos comentaron en un 23.91% (11 respuestas) que tienen ilusión al cambio de estatus de Centro a Escuela, y otros con un 17.39% (respuestas) señalaron que percibieron desapego y desasosiego en los próximos dos años, tal como se observó en estas opiniones: “Que ahora sí se seguirán con proyectos nuevos [...] se está dejando de lado la gente que está trabajando y que ha estado por mucho tiempo laborando en el CELE” y “pues a mí me preocupa eso, no sé qué va a pasar con el CELE en dos años, cada vez necesitamos, finalmente, más espacios para poder impartir las clases”. Otro de los factores que se analizaron e interpretaron es la negociación. La poca variedad en las opciones de respuesta que se presentaron en la actitud que mostraron los colegas en el desempeño de sus funciones denotó una fuerte transmisión de la cultura.

7.1.4.5 Negociación

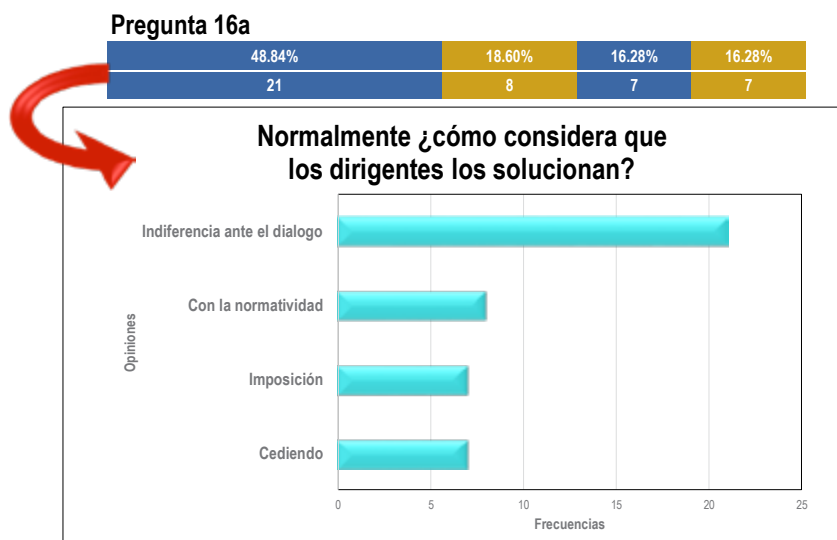
De acuerdo con la pregunta 15 ¿Cuáles considera usted que son los principales problemas laborales que tiene el CELE? se encontró que, el 28.30% (15 respuestas) señalaron que entre los principales problemas que se percibieron estuvieron las condiciones laborales del personal académico, así lo señala esta opinión: “A nivel profesores de asignatura por ejemplo faltan concursos para definitividad, muchos faltan regularizar las horas que mucha gente está trabajando con honorarios [...] deberían ser horas nómina”.

No obstante, el 18.87% (10 respuestas) de los académicos hicieron comentarios imparciales sobre los problemas que existen en esta entidad académica, así se pudo ver en estas opiniones: “En todos lados hay problemas o no hay problemas, yo lo que he visto, hay diferencias de repente, [...] creo que todos están muy bien” y “no sabría decirte que problemas laborales tienen”.

Otros académicos perciben en un 15.09% (8 respuestas) que existe una distinción en la forma en cómo se percibe a los profesores de tiempo completo y los técnicos académicos; con un 13.21% (7 respuestas) se percibió disparidad y favoritismo como se puede ver en estas opiniones: “parece que hay que estar siempre en conflicto con el otro grupo, siempre se ha manejado tu eres administrativo o académico, pero no era tan notorio” y “ha habido mucho nepotismo en los últimos años y, eso, pues a la larga perjudica”.

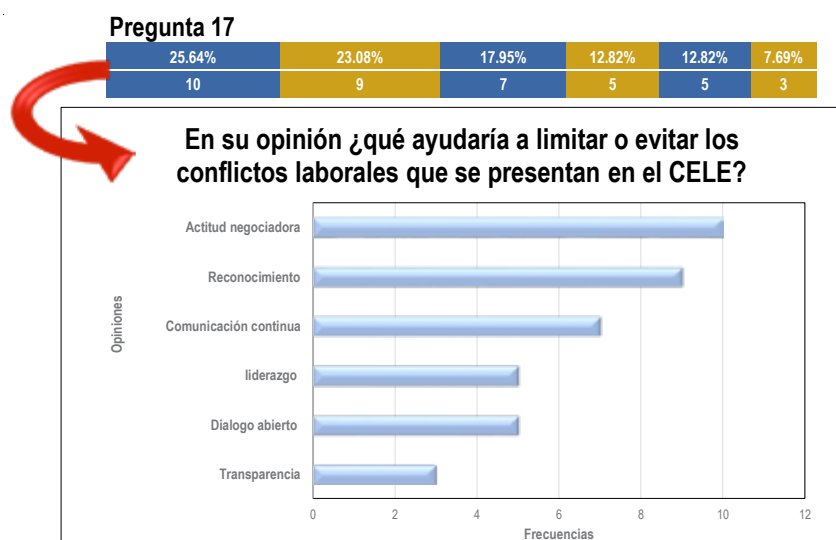
En lo que corresponde a la pregunta 16, a su parecer, ¿A qué se deben los conflictos laborales al interior del CELE? Normalmente ¿cómo considera que los directivos los solucionan? Se observó que las percepciones de los académicos mostraron un porcentaje del 21.43% (9 respuestas) que los conflictos laborales al interior de esta entidad académica se deben principalmente a la falta que se tiene de normalizar las contrataciones del personal académico, tal como lo manifestaron: “No hay una transparencia muchas veces en el momento en que se otorgan distintos proyectos, en el momento en que, finalmente se distribuyen las horas de apoyo” y a las discrepancias que existieron en las opiniones del personal académico, así como lo mencionaron en esta opinión: “Las dos partes, tanto la parte que es la autoridad, como la parte del trabajador que se llegue a un acuerdo, es decir, en una base en común donde ambas partes salgan beneficiados”.

Asimismo, los académicos en un 14.29% (6 respuestas) externaron opiniones que mostraron que existe un disgusto por la forma en como son tratados: “Yo siento que sí hay una tendencia al autoritarismo”; otra opinión señaló: “a que se nos ha lastimado como personas, se nos ha menospreciado nuestro trabajo, no se está dando el valor que antes teníamos” y otra señaló: “pues es un control policiaco, eso es una cuestión autoritaria [...] que nos haga firmar, así con el dedo, con la mano o con la tarjeta del estacionamiento”.



En la pregunta 16a que muestra cómo se considera que los dirigentes solucionan los problemas el 48.84% (21 respuestas) de los académicos reportaron que la forma utilizada es mostrando una indiferencia ante el diálogo, como se mostró en la siguiente opinión: “Evitan, precisamente, ese es uno de los grandes errores, evitan cualquier documentación [...] en donde se comprometen a cosas que no cumplen o se comprometan a actividades que no son claras”.

Otros académicos opinaron en un 18.60% (8 respuestas) que la forma en como solucionan los conflictos es con la normatividad, como se observó en esta opinión: “Si en la regla tal no lo dice o no indica tal situación, no la vamos a considerar, el dialogo no está abierto al cien por ciento”. Además, el 16.28% (7 respuestas) de los comentarios señalaron que los conflictos son solucionados con imposición o cediendo, como se pudo ver en esta opinión: “La forma en cómo reaccionan al final, es imponiendo una forma de pensar única, a la cual mucha gente al final está en desacuerdo”. Esta pregunta mostró que hay una fuerte transmisión de la cultura, aunque es importante enfatizar que la indiferencia ante el dialogo es uno de los factores que presentó mayor frecuencia.



La pregunta 17 que muestra la opinión que tienen sobre qué ayudaría a limitar o eliminar los conflictos laborales; se encontró que, el 25.64% (10 respuestas) de las opiniones señalaron que ayudaría una actitud negociadora; así se observó en una de las opiniones: “ayudaría a limitar los conflictos si las autoridades se mostrarán un poco más abiertas, quisiera decir comprensibles, pero creo que eso nunca va a suceder; en el sentido de, por lo menos, escuchar a las personas”. Otras opiniones un 23.08% (9 respuestas) mencionaron que brindando reconocimiento al personal académico, así lo externaron: “un reconocimiento real de la gente en el CELE, yo

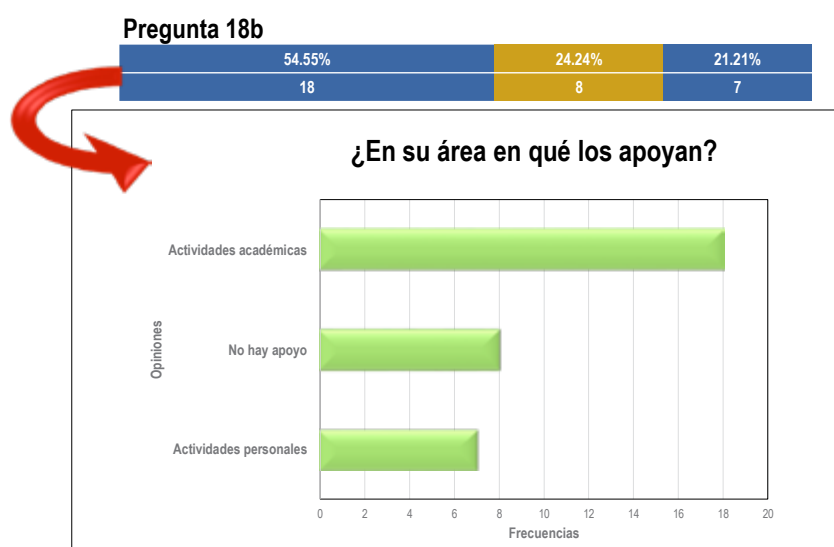
creo que sería muy fácil de resolver los problemas porque somos muy pequeños como entidad” y el 17.95% (7 respuestas) comentaron que con una comunicación cercana y continua, tal como se mostró en esta opinión: “nada como la comunicación, repito, yo creo que la forma más clara, en todo caso, sería cuestiones tan simples como una circular clara y reuniones generales de todo el personal”.

Asimismo, se obtuvieron opiniones con un puntaje de 12.82% (5 respuestas) que consideraron que con un dialogo abierto y la presencia de un liderazgo con habilidades directivas podrían disminuir los conflictos. El menor fue un puntaje de 7.69% (3 respuestas) cuyas opiniones se enfocaron a la transparencia, lo que denotó que este factor no es tan relevante, tal como lo mostró esta respuesta “Eso nos apura a todos, porque a la otra persona que se le brinda apoyo económico para viajar no se le hace entonces resolver ese tipo de problemas, tanto de dinero como, también, de reconocimiento. Cómo se pone a un coordinador [...] necesita tener por lo menos una carrera, una maestría en eso algo así o se otorga por otros méritos”. El apoyo de la dirección es otro de los factores que se analizó e interpretó.

7.1.4.6 Apoyo de la dirección

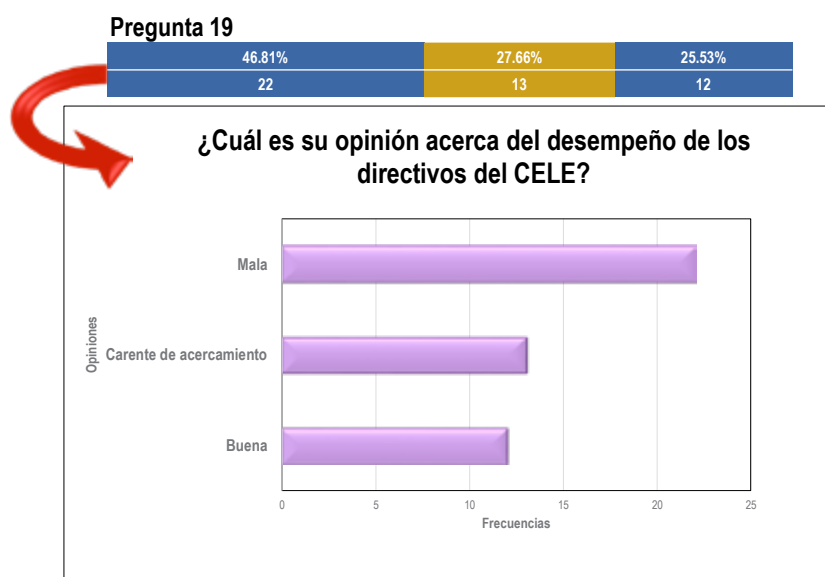
Con respecto a la pregunta 18 que contiene los cuestionamientos ¿Las áreas directivas brindan facilidades y apoyos para el desarrollo de las actividades laborales del personal académico? ¿Y brindan apoyo a las actividades personales? ¿En su área en qué los apoyan? Se encontró que los académicos opinaron en un 51.61% (16 respuestas) que las áreas directivas brindan las facilidades y apoyo para el desarrollo de sus actividades laborales, el 25.81% (8 respuestas) de las opiniones señalaron que las facilidades y el apoyo es brindado en ocasiones y el 22.58% (7 respuestas) percibieron que no hay facilidades y ni apoyo.

En cuanto al apoyo que brindan las autoridades a las actividades personales se encontró el mismo porcentaje del 26.92% (7 respuestas) opiniones que señalaron, por una parte, que sí los apoyan y por la otra que no los apoyan; mientras que el 46.15% (12 respuestas) de las opiniones mencionaron que el apoyo era ocasional, así se observó en estas opiniones: “Varia, no hay una como congruencia y también depende mucho del jefe”; “A veces sí y a veces no” y “Depende del criterio de las autoridades, de no sé, si es que consideran que, tal cosa vale la pena y tal cosa no, o incluso que un investigador o profesor, un académico a lo mejor no va a responder como creen y lo rechazan”.



La pregunta 18b muestra los aspectos que apoyan las áreas de adscripción del personal académico presentaron un 54.55% (18 respuestas) opiniones que se centraron en el apoyo de las actividades académicas, tal como se observó en estas respuestas: “Hay apoyos, para asistir a cursos, para actualización, para presentar resultados de lo que uno hace”; “Hay actividades intersemestrales, también, el hecho de brindar la posibilidad a la planta docente de tomar un pequeño taller, un curso” y “De los proyectos que son del departamento hay bastante apoyo, quieres horas de apoyo para un proyecto que sea directamente del departamento”.

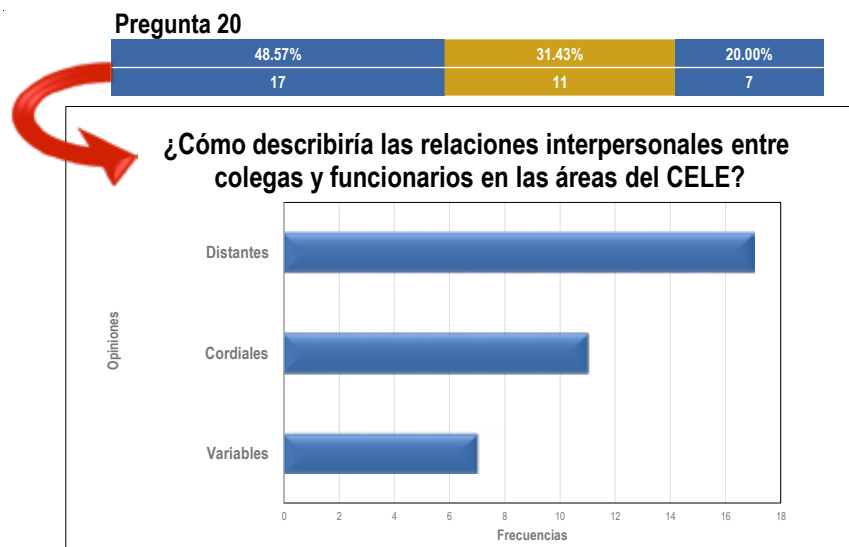
Mientras que el 24.24% (8 respuestas) percibieron que no hay apoyo, tal como se ve en estas opiniones: “Sí yo estoy en un salón de clases, pero no cuento con el equipo necesario, ahí hay un problema, sí siento que, en este caso, la autoridad debe de estar presente” y “Si nos dan plumones es mucho, yo creo, en el departamento de inglés la administración nos apoya muy poco”. Con un porcentaje del 21.21% (7 respuestas) se encontraron opiniones que señalaron que existe apoyo en las actividades personales: “Puedo avisar que tengo un conflicto personal y puedo llegar un poco más tarde y no tengo problema” y “En mi área, en italiano, hay un trato muy cercano, cordial y, además, hay voluntad de comprender las problemáticas personales”. Esta pregunta por la poca variabilidad en las opciones de respuesta denotó que hay una fuerte transmisión de la cultura organizacional.



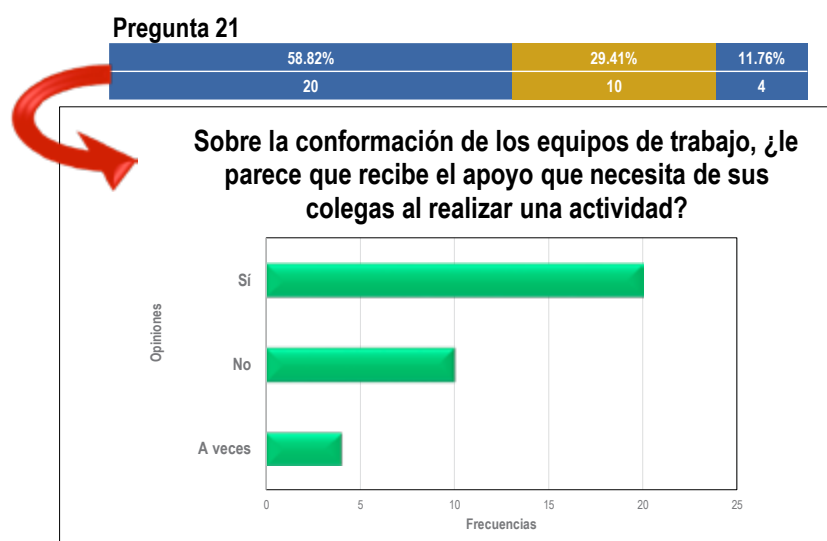
En la pregunta 19 se muestra cual es la opinión acerca del desempeño de los directivos del CELE, el personal académico percibió con un 46.81% (22 respuestas) que el desempeño de los directivos es malo, así se observó en algunas de las opiniones: “Posiblemente no fueron las personas idóneas desde su nombramiento en algunos casos, algunos están viendo más su propia carrera después, quizá que lo que deben desarrolla”, otra opinión fue “Consideran que están aquí para vivir, no para trabajar no para aportar” y una más “A mí me tocó vivir en lo personal tiranía, es la personalidad de cada quién, si llega un directivo que cree que, es el dueño de la vida y el pensamiento de las personas, pues va a actuar en consecuencia y eso me tocó a mí vivirlo”.

Con un 27.66% (13 respuestas) de los académicos percibieron que la relación que hay con el personal es distante, tal como se mostró en las siguientes opiniones: “Hay poca comunicación o sea nosotros nos comunicamos con nuestro coordinador de departamento y no siempre, a la directora o al director muy pocas veces uno puede acceder a tener una entrevista y hablar con él o con ella”, otra respuesta fue “Ha faltado pericia para abordar justamente las demandas, los requerimientos o las inquietudes de los docentes” y “Una puerta cerrada puede significar mucho, es decir, no quiero trato o no quiero hablar o no quiero oírte no, entonces, yo creo que las puertas cerradas, sí pueden decir mucho”. Mientras que el 25.53% (12 respuestas) señalaron que es bueno el desempeño de los directivos: “Sé que algunos están haciendo su mejor esfuerzo y se dan cuenta después de ser nombrado que es mucho más complicado de lo que pensaban, y están haciendo su mejor esfuerzo”, también la respuesta “Mi opinión es que es bueno” y “Se han tenido logros importantes, el CELE ha crecido”. En seguida se presenta el análisis e interpretación de los equipos de trabajo. En esta pregunta las opciones limitadas de respuesta demostraron que existe una alta transmisión de la cultura organizacional.

7.1.4.7 Equipos de trabajo

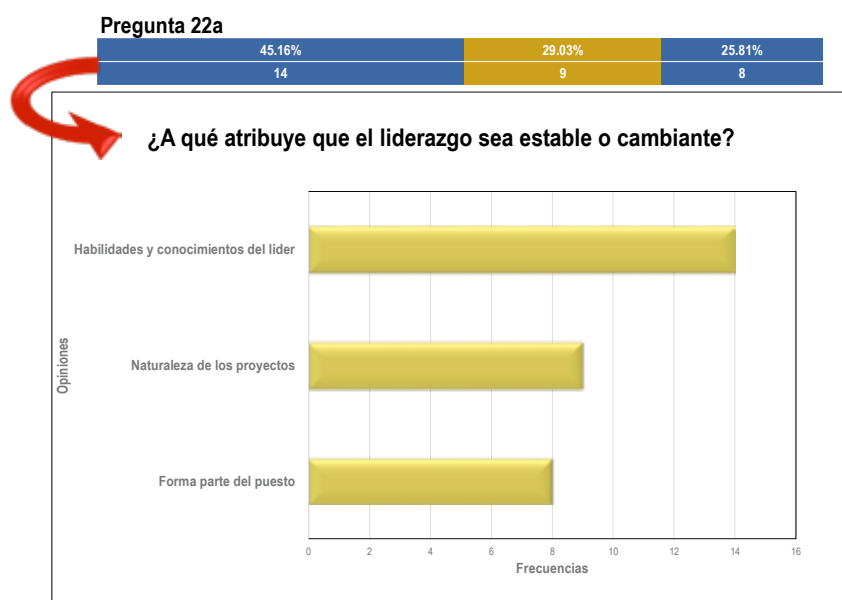


En la pregunta 20 sobre cómo se describen las relaciones interpersonales entre colegas y funcionarios en las áreas del CELE, se encontró que las opiniones vertidas mostraron un 48.57% (17 respuestas) que percibieron que las relaciones interpersonales entre colegas y funcionarios son distantes, como se observó en estas opiniones: “En general hay buena relación, pero no muy cercana, o sea estamos hablando de que, bueno, pues si buenos días, y ya ¿no? Y no hay mayor relación” otra respuesta fue “Hay como que un alejamiento, también, por lo mismo muchos colegas están trabajan obviamente en otras instituciones” y “Creo que ya se quedó como por costumbre que varios profesores venir y salir sin tratar con nadie, ¿no? entonces es cómo ausencia un poco”. Con un 31.43% (11 respuestas) son cordiales así se mostró en las opiniones: “Muy amena, muy amable, muy cordial siempre han sido entre todos, justo por la corte real del CELE que la comunidad se conoce, es un Centro pequeño y casi todos saben la trayectoria del otro” otra fue “Hay relaciones buenas, hay personas que existen lazos de amistad” y “En términos generales, salvo alguna excepción de la que ya mencioné, ha sido bastante buena [...] en términos generales hay apertura” y en un 20% (7 respuestas) fueron variables, así se observó en estas opiniones: “Hay muchos que son muy amigos y otros son muy enemigos” otra opinión fue “Creo que la mayoría de los jefes de departamento tienen buena relación con sus profesores, siempre van haber algunos casos donde no, por diversas razones” y “Son tersas llamémosle de esta forma, pero en otros casos no, y el problema creo que no es que sean tersas o positivas siempre que sean correctas”. Esta pregunta mostró un alto nivel de transmisión de la cultura organizacional.



En la pregunta 21 se encontró que, el 58.82% (20 respuestas), poco más de la mitad de las opiniones señalaron que sí reciben el apoyo que necesitan de sus colegas al realizar una actividad, tal como se observa en estas opiniones: “Sí porque los compañeros que queremos colaborar, colaboramos y nos ayudamos, nos echamos la mano” y “Sí son bastante cooperativos”. Mientras que, el 29.41% (10 respuestas) mencionó que no reciben apoyo, así se observó en algunas de las opiniones como estas: “No, porque el grupo de trabajo es nuevo, porque tenemos diferentes visiones y ellos tampoco saben hacia donde van” y “No, como le decía antes, -somos un equipo- y desde que se perdió ese sentido de que -somos un equipo y todos trabajamos por el bien de todos-”. Y sólo el 11.76% (4 respuestas) de las opiniones mencionaron que sólo a veces tienen apoyo de sus colegas, así se pudo constatar con las opiniones: “Dependen del jefe del departamento, entonces el jefe de departamento si quiere invitarlo a uno lo invita y si no lo quiere invitar, uno no puede hacer absolutamente nada” y “Yo creo que depende del grupo en el que esté”.

La pregunta 22 estuvo centrada en el siguiente cuestionamiento. En los equipos de trabajo en que ha participado ¿el liderazgo es cambiante o suele llevarlo la misma persona? ¿A qué lo atribuye? El personal académico señaló que en los equipos de trabajo en que ha participado, de acuerdo con sus opiniones en un 55% (11 respuestas) mencionaron que el liderazgo es estable, tal como se observó en estas opiniones: “Suele llevarlo la misma persona” y “Pues si eran fijos porque eran los responsables de eso”. Mientras que el 45% (9 respuestas) opinaron que es cambiante, así se pudo ver en las siguientes opiniones: “Siempre trabajé en diferentes proyectos, siempre estaba tratando con diferentes maestros y pues con cada uno yo, siempre tuve muy buenas experiencias” y “Creo que el liderazgo, más que cambiante es como rotante”. Las respuestas indicaron una fuerte transmisión de la cultura organizacional.

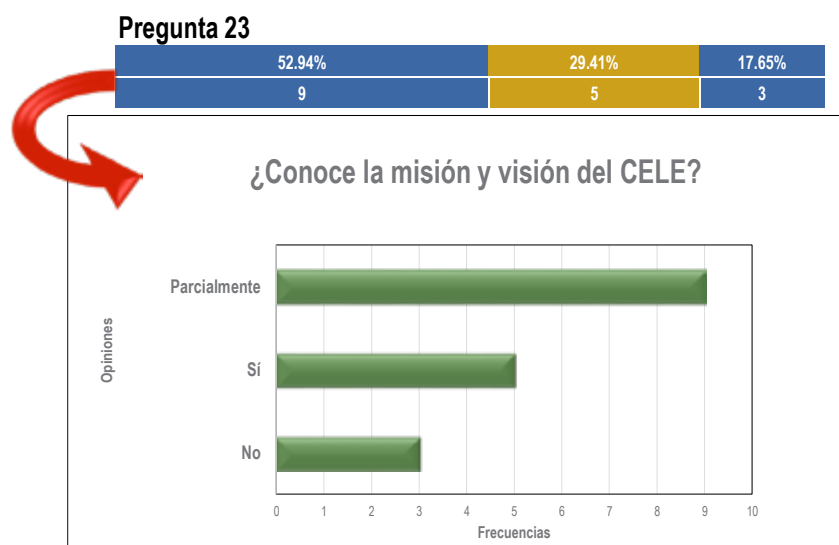


En la pregunta 22a se observó que la mayoría de las opiniones que consideraron el liderazgo cambiante lo atribuyen en 45.16% (14 respuestas) a las habilidades y conocimientos del líder, como se pudo ver en esta opinión: “esa persona que está al frente ya tiene anteriormente trabajos realizados, que han demostrado su capacidad”. Mientras que en las opiniones que se relacionaron con el liderazgo estable presentaron un 29.03% (9 respuestas) que lo adjudicaron a la naturaleza de los proyectos que tiene la entidad académica, tal como se observó en esta opinión: “Hay proyectos que merecen que sea, tal vez, el mismo líder, hasta que concluya o a que llegue a una etapa, una fase donde, ya se lograron ciertos objetivos”.

Además, se obtuvo en este tipo de liderazgo estable que otros académicos lo confirieron en un 25.81% (8 respuestas) a las actividades que forman parte del puesto, así como se mencionó en esta opinión “estos puestos de liderazgo dirección, obviamente, no hay un rol, no hay un cambio y, finalmente, muchas veces, estas personas se quedan por más de cuatro años, ocho años, incluso en el mismo puesto dirigiendo los equipos de trabajo”. Es importante retomar aquí que, el liderazgo se observó desde dos enfoques uno que es el gerencial, cuyo elemento se centra en analizar los conocimientos y habilidades con las que cuentan los directivos para ejercer su puesto, mientras que el liderazgo en los equipos de trabajo se orienta en aprovechar los conocimientos y habilidades que tiene el líder para coordinar y dirigir los proyectos que se realizan en esta entidad académica. Cabe destacar que acorde con Schein (1985), la esencia de los grupos de trabajo está en los patrones de pensamiento compartidos, las creencias, los sentimientos y valores que resultan de la experiencia compartida y el aprendizaje en común, mostrando una relación entre los grupos de trabajo y la cultura organizacional. El último factor que conformó el guion de la entrevista fue la transmisión de la cultura,

cuyo análisis e interpretación se realiza a continuación. Las opciones de respuesta indicaron que existe una fuerte transmisión de la cultura organizacional.

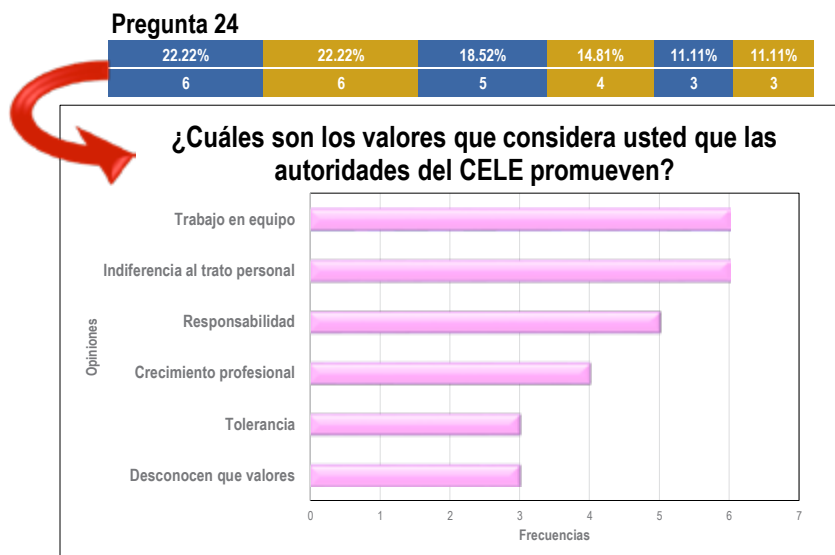
7.1.4.8 Trasmisión de la cultura



La pregunta 23 sobre el conocimiento que se tiene sobre la misión y visión se observó que el 52.94% (9 respuestas) mencionaron que conocen parcialmente la misión y la visión de esta entidad; el 29.41% (5 respuestas) de las opiniones vertidas señalaron que sí las conocen y el 17.65% (3 respuestas) comentaron que no las conocen. De los entrevistados el 37.50% (15 respuestas) de las opiniones de los académicos señalaron que sí conocen la misión y visión de esta entidad y, también, estuvieron quienes parcialmente las conocen, además mencionaron que éstas no se están cumpliendo, así se observó en estas opiniones: “la visión, bueno, ofrece rigor académico en eso había unos fallos muy fuertes, entonces yo quería, más bien, yo diría que la misión está bien, pero que no se cumple cabalmente, hay muchos baches en cuanto al rigor académico que yo creo que se tienen que subsanar”; “No se están cubriendo ambas a mi parecer” y “Teóricamente no podría meter las manos al fuego para decir que todo se cumple”.

Mientras que el 30% (12 respuestas) señalaron que además de conocer la misión y visión consideraron que están bien elaboradas, así se mostró en algunas opiniones como: “Yo creo que, sí están bastante bien hechas, aspira a realizar investigaciones que den respuesta a las necesidades” y “Desde luego, sí están bien hechas y, además, se ha corregido en los últimos años, porque hace muchísimos años, que yo ni estaba aquí era simplemente enseñar lenguas a secas”. El 15% (6 respuestas) de las opiniones compartió que faltaba más difusión, tanto de la misión como de la visión, tal como se mencionó en estas opiniones “Que fuera difundida,

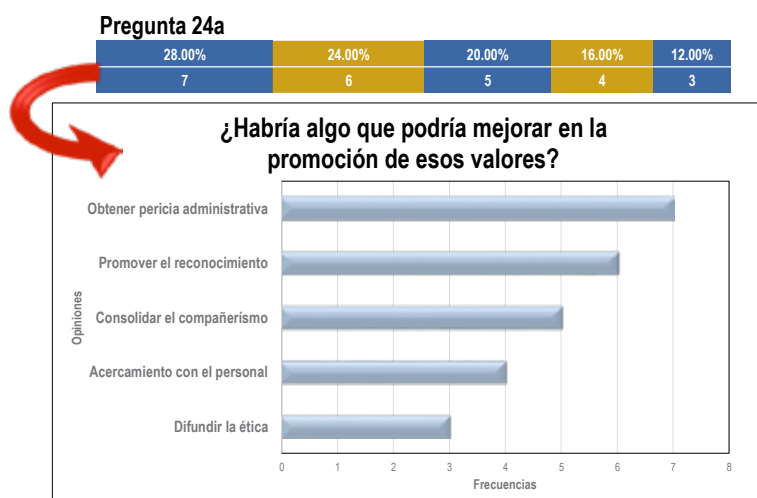
transparente que se tuviera siempre a la vista” y “Debe ser difundida”. La limitada variedad en las opciones de respuesta indica que existe una fuerte transmisión de la cultura organizacional.



En la pregunta 24 integra las siguientes interrogantes ¿Cuáles son los valores que considera usted que las autoridades del CELE promueven? ¿Habría algo que podría mejorar en la promoción de esos valores? ¿Hay otros valores que le parece que también deberían de promoverse por las autoridades? En lo que concierne a la primera pregunta se encontró que, dos de los valores que promueven las autoridades de esta entidad académica presentaron un puntaje de 22.22% (6 respuestas), uno que podría considerarse con una carga positiva que es el “trabajo en equipo”, así se observó en estas opiniones: “El trabajo en equipo, sí hay mucho trabajo en equipo, hay mucho trabajo en comisiones, en comités y todo eso supone valores de una eficaz personal”. Mientras que la otra mostró una carga negativa que fue “indiferencia al trato personal”, tal como se pudo ver en estas opiniones: “Yo creo que, mucho de lo que se da, se muestra o se percibe es falta de acercamiento con la gente, no hay claridad, la falta de claridad o poca claridad y tampoco hay transparencia en muchas cosas” y “Valores en el sentido de ser humanistas, ser más apegados a la enseñanza al progreso, ninguno, ahorita, yo creo que ellos están tan apegados en su bienestar personal, en seguir acomodados en donde están, sin importarles nada”.

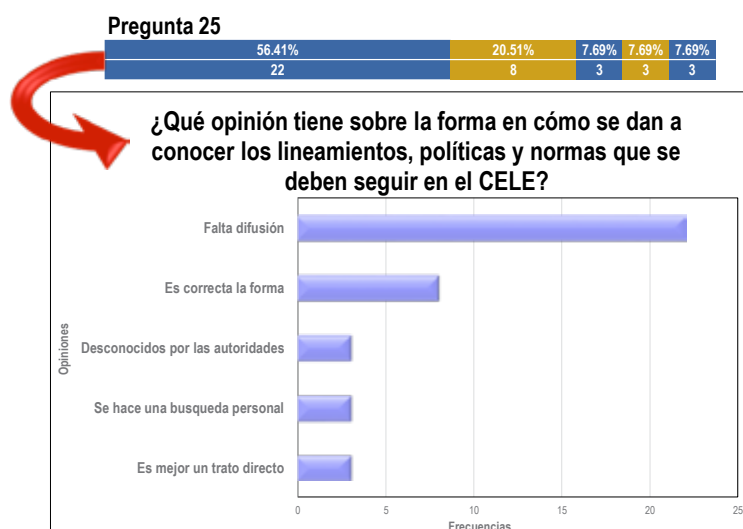
Con un 18.52% (5 respuestas) el valor de la responsabilidad como se manifestó en esta opinión “Podría decir que el ser responsable, pero no sé si tengan todos los mecanismos para influenciar qué tanto los directivos podrían impulsar o motivar a que se incremente o refleje más este valor”. Con porcentajes más bajos estuvieron los valores de crecimiento profesional, la tolerancia y otros desconocen qué valores deben promover las

autoridades. Por sus variadas opciones de respuesta se indica que hay poca transmisión de la cultura organizacional.



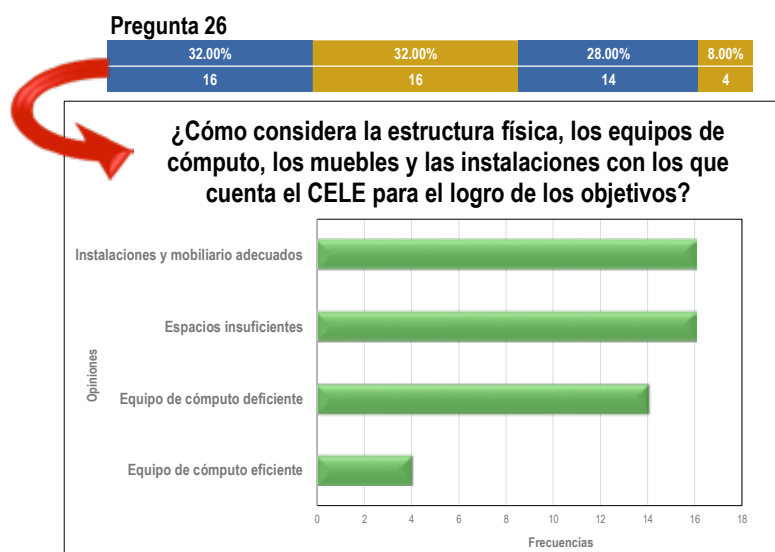
En la pregunta 24a se muestran las opiniones sobre si hay algo que podría mejorar la promoción de los valores, en donde se encontró que, un 28% (7 respuestas) señaló que deberían tener pericia administrativa, así se dejó ver en las opiniones: “Me parece que es como una dirección unilateral, no involucra a la comunidad más que para realizar la actividad, no para definir hacia dónde ir”; “No creo ni siquiera que estén capacitados para promover valores, porque el valor se enseña con el ejemplo” y “Creo que al final de cuentas se reduce a una actitud, que tiene sobre todo que ver con la seguridad de las cosas que están proponiendo”.

Otras opiniones con un 24% (6 respuestas) señalaron que, las autoridades pueden promover el reconocimiento, para mejorar la promoción de los valores, tal como se mostró en esta opinión: “El valor de [...] el docente de lenguas [...] darle un reconocimiento a su actividad, día a día con los alumnos”. Un 20% (5 respuestas) de las opiniones mencionaron que, los valores pueden ser mejor promovidos consolidando el compañerismo y, con menor puntaje las opiniones que consideraron el acercamiento con el personal y difundiendo la ética. Entre las opiniones que tuvieron mayor frecuencia sobre los valores que, también, deben ser promovidos por las autoridades estuvieron con un 21.28% (10 respuestas) la honestidad y transparencia y con un 17.02% (8 respuestas) la justicia. La transmisión de la cultura es limitada pues existe variedad en las opciones de respuesta.



En la pregunta 25 sobre la opinión que tuvo el personal académico sobre la forma en cómo se dan a conocer los lineamientos, políticas y normas que se deben seguir en esta entidad, se encontró un puntaje de 56.41% (22 respuestas) que opinaron que se carece de difusión, tal como se pudo ver en esta opinión: “Me parece que es carente de difusión clara, insisto hay una cierta, tendencia a conservar la información hasta que sea estrictamente necesario liberarla y de lo contrario, no es posible conocerla más que por fuera de la dependencia”. El 20.51% (8 respuestas) señaló que la forma en cómo se dieron a conocer es correcta, así se notó en esta respuesta: “Cuando las autoridades mandan comunicados para los eventos de integración, la gente no lee los correos electrónicos, está puesto en la página la normatividad para que uno pida sus económicos y demás, la gente no los lee”.

Mientras que los restantes con un puntaje de 7.69% (3 respuestas) manifestaron que los académicos hacen una búsqueda personal para conocer sobre la normatividad y los lineamientos, así se mostró en esta opinión: “A veces nos enteramos de cierta política en el momento en que, por alguna necesidad particular, esa política nos está afectando”; otros académicos señalaron que la normatividad universitaria es desconocida por las autoridades y los académicos restantes que tuvieron el mismo puntaje, mencionaron que es mejor aún trato directo, es decir, que las autoridades proporcionen una atención cara a cara, brindando tiempo para explicar de manera detallada cuáles son los procedimientos que deben realizar para gestionar permisos, licencias, comisiones o algún trámite, tal como se observó en esta respuesta “Más directo que hubiera esa posibilidad de entablar esos diálogos con autoridades para dar a conocer y, también, intercambiar puntos de vista y yo creo que, ahí, sería más eficiente, si fuera más cercano el trato”. A pesar de existir diversas opciones de respuesta la que presentó el mayor número de frecuencias fue falta difusión de la normatividad, lo que hace suponer que esta opción de respuesta presentó una fuerte transmisión de la cultura organizacional.

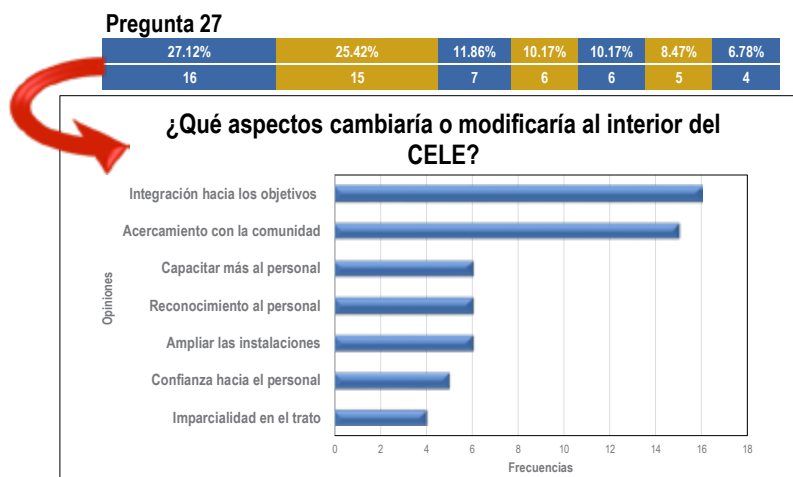


La pregunta 26 sobre las opiniones de la estructura física, los equipos de cómputo, los muebles y las instalaciones con los que cuenta esta entidad académica, para el logro de los objetivos tuvieron un 32% (16 respuestas) que señalaron que las instalaciones y el mobiliario son adecuados, tal como se observó en estas opiniones: “Yo creo que el CELE cuenta con un equipamiento adecuado, con instalaciones adecuadas, para cuestiones académicas, para cuestiones prácticas, en ese sentido creo que no hay un déficit en su estructura y mucho menos”, “las instalaciones siempre me han gustado [...] con salones de lengua más que suficiente” y “Estos equipos y estos espacios, el mobiliarios se ha modificado, en ese sentido, sí las autoridades siempre han estado manteniendo las instalaciones”. Las pocas opciones de respuesta presentadas en esta pregunta indican mucha transmisión de la cultura organizacional.

Con el mismo porcentaje del 32% (16 respuestas) mencionaron que los espacios son insuficientes, tal como lo señalan las siguientes opiniones: “Nuestro edificio es muy pequeño, nuestros dos edificios no se dan abasto a menudo tenemos problemas estructurales”; “Lo único que me causa conflicto son los salones, las instalaciones físicas, obviamente, tenemos grupos, muy grandes y pues muy difícil trabajar en aulas tan pequeñas” y “Yo creo que al CELE le falta muchísimo, tiene muchas carencias, por ejemplo, de espacio, [...] yo tenía nada más 10 alumnos en un primero y tuve que rechazar a los demás porque físicamente no me cabían más en el salón”.

Por otra parte, un 28% (14 respuestas) mencionaron que el equipo de cómputo es deficiente, así lo dejaron ver estas opiniones: “Hay equipos que ya están, ya obsoletos ya están cambiando, la tecnología está avanzando y hay cosas que el equipo, ya no aguanta o sea se vuelve más lento”; “Hay veces que también veo que tienen cinco, seis, siete años y ya estamos en Windows no sé qué y ya no aguantan, no lo soporta, ya no tiene

eficiencia el mismo equipo, yo creo que si deberían de actualizar” y “En la cuestión de equipos de cómputo creo que ahí les faltaría actualización y mejoras a lo que se tiene, no se requieren equipos con mucha tecnología con muchos requerimientos, pero sí al menos, que ofrezca facilidades de que no se trabaje, que sea aceptable cuando uno esté trabajando y no estar esperando a que el equipo responda”. Observándose con el menor puntaje del 8% (4 respuestas) las opiniones que mencionaron que el equipo de cómputo es eficiente, una de las opiniones de estos académicos fue “Todo lo que es la tecnología no tengo ningún inconveniente, contamos con los recursos necesarios, para poder alcanzar nuestros objetivos”.



En la pregunta 27 las opiniones que se mencionaron sobre los aspectos a cambiar o modificar en esta entidad académica tuvieron como mayor porcentaje un 27.12% (16 respuestas), en donde señalaron que se debe integrar al personal hacia los objetivos, así se observó en esta opinión: “Integración de todo el personal que pueda aportar, en ese análisis para poder tener un resultado más enriquecedor de la comunidad, [...] no dejar de lado la parte humanista en ese sentido”; con un 25.42% (15 respuestas) señalaron que se debe tener un acercamiento con la comunidad, tal como se mencionó en esta opinión: “Mayor cercanía con la comunidad estudiantil desde los profesores, los técnicos académicos y las áreas de servicio”. Con un puntaje del 11.86% se comentó que se debe dar reconocimiento al personal, tal como lo señalaron las siguientes opiniones: “Sería como una reestructuración pero humana desde adentro [...], nos vamos con la finta de que hay tu reconocimiento hay ven a la comida dentro de dos meses, porque te vamos a dar tu medallita de quince años” y “Eso de que se da ahora reconocimientos, de que usted cumple quince años de dar clase, usted cinco y usted no sé qué [...] bravo recibió su medalla adiós [...] debería de haber una manera de tomar esas experiencias, de reconocer a esos maestros incrementar la capacitación, tener confianza hacia la autoridad y tener imparcialidad hacia el trato”.

Mientras que existieron dos puntajes de 10.17% (6 respuestas) que comentaron que se deben ampliar las instalaciones, así se pudo ver en: “Tal vez, de cuatro, cinco pisos este para tener más espacio, porque el CELE, pues está creciendo y los alumnos, cada vez, hay más alumnos y se necesita espacio” y el otro enfocado a la capacitación del personal, mencionando que “Yo creo que tendremos que estar todos actualizándonos desde administrativos, [...] uno tiene que ir a la vanguardia”. Los puntajes más bajos consideraron confianza hacia la autoridad comentando “La comunidad le gustaría saber el destino, tener más transparente el presupuesto, creo que se podría, decir, bueno, eso ayudaría mucho en el nivel de confianza con la comunidad” y el puntaje más bajo estuvo dirigido hacia la imparcialidad en el trato “Las diferencias entre profesores, investigadores, asignatura, tiempos completos, o sea yo daría un trato más igualitario”. Las diversas opciones de respuestas brindadas en esta pregunta denotaron que existe poca transmisión de la cultura organizacional.

Los resultados obtenidos en las preguntas antes analizadas demostraron que los grupos de trabajo, así como la imagen e identidad presentaron una relación con la cultura organizacional que a su vez son el resultado de las actividades del liderazgo y las experiencias compartidas. Mientras que, los resultados de las variables: relaciones interpersonales, la comunicación, toma de decisiones, recompensas, remuneraciones y reconocimientos; así como la negociación y manejo del conflicto presentaron una relación más directa con el liderazgo.

La interpretación de los resultados desde la perspectiva comparativa y semántica, la identificación de las características, así como el análisis de cada una de las variables que conformaron a la cultura organizacional de esta entidad académica, permitieron dar respuesta a la pregunta: ¿Qué tipo de cultura organizacional fue identificada en las entrevistas realizadas al personal académico, de acuerdo con la información recabada sobre la percepción que tienen de este constructo?

En consecuencia, las perspectivas que se realizaron con respecto al análisis e interpretación de los datos obtenidos en las entrevistas permitieron llegar a las siguientes conclusiones con respecto a la evaluación de la cultura organizacional realizada en este estudio.

7.2 CONCLUSIONES DEL MÉTODO CUALITATIVO

Acorde al análisis de los resultados obtenidos en la evaluación de la cultura organizacional se puede mencionar que en la Escuela Nacional de Lenguas, Lingüística y Traducción persiste una cultura organizacional mixta con

un pequeño sesgo dirigido hacia una cultura débil, en donde algunos aspectos se denotaron como fuertes, pero existieron un poco más hacia una cultura débil.

En la evaluación de los diversos elementos que conforman a la cultura organizacional se encontró que entre las principales creencias que comparten los académicos está el gusto por la enseñanza de las lenguas. Asimismo, se encontró que existe una integración marcada de grupos en donde estos se concentran acorde al idioma que imparten o al área de adscripción que tienen.

Lo que más disgusta de trabajar ahí es que se sienten relegados; seguido por una sensación de desagrado por la estructura física que se caracteriza por los espacios limitados con los que cuenta esta Escuela; además, por los procesos administrativos que son derivados de su quehacer académico. La pertenencia que tiene el personal académico a esta dependencia es fuerte, ya que comparten algunos objetivos como el gusto por la docencia en lenguas.

Los académicos percibieron que sus colegas tienen una actitud positiva en el desempeño de sus funciones. Entre los principales problemas que percibieron los entrevistados se encontró en primer lugar las condiciones laborales por la falta de regularizaciones en las situaciones contractuales, la falta de promociones y la asignación de grupos. Además, de la distinción marcada que existe con respecto al trato e importancia que marcan las autoridades entre los profesores de tiempo completo, los profesores de asignatura y los técnicos académicos.

Con respecto a la negociación y el apoyo de la dirección percibida por los académicos, los directivos fueron evaluados en gran medida como faltos de habilidades en negociación y manejo de personal. Asimismo, se encontró que, los académicos percibieron que las relaciones entre sus colegas y los funcionarios son principalmente distantes y variables, percibiéndose para un sector pequeño como cordiales.

Ahora bien, en cuanto a las facilidades y al apoyo que brindaron las áreas directivas para realizar actividades laborales se observó que el apoyo es primordialmente a las actividades académicas. El liderazgo presentó dos enfoques uno dirigido al liderazgo gerencial y otro hacia el liderazgo que es realizado por los responsables en los equipos de trabajo de los diversos proyectos que tienen establecidos en esta Escuela.

En la cultura organizacional se encontró que la misión y la visión son conocidas de manera parcial. La forma en cómo se dan a conocer los lineamientos, políticas y normas que se deben seguir en la Escuela se encontró

que, la principal demanda que hacen los académicos es que deben ser difundidos, pues carecen del conocimiento para su debida ejecución.

Retomando la secuencia del método mixto utilizado en esta investigación, en el siguiente apartado se desarrolla la parte del método cuantitativo con referencia al análisis e interpretación de los resultados, así como las conclusiones obtenidas de la aplicación de la encuesta del clima organizacional y del desempeño laboral.

7.3 ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN DE DATOS Y RESULTADOS DEL MÉTODO CUANTITATIVO

El método cuantitativo fue realizado a través del diseño de un instrumento *ad hoc* para evaluar el clima organizacional. Los resultados obtenidos en este método permitieron conocer la percepción que los académicos tienen sobre este constructo, así como el comportamiento que estos trabajadores tienen en el desempeño de sus actividades.

En esta sección se muestran los resultados encontrados en cada una de las variables o dimensiones que conformaron el instrumento de medición. Para el análisis de los datos, primeramente, se definieron los puntajes que delimitaron los tipos de clima organizacional que sustenta la teoría de Likert (1965), además de determinar los procesos estadísticos para la contrastación de las hipótesis establecidas.

7.3.1 Determinación de puntajes para el análisis e interpretación de las encuestas

Se establecieron los puntajes que se asignaron a cada uno de los sistemas que conforman la Teoría del clima organizacional. Para ello, se obtuvieron los valores mínimos y máximos de las opciones de respuesta que tuvo la escala de medición. Los puntajes responden a las opciones de respuesta que presentó el instrumento de medición, en donde la respuesta “nunca” representó el valor más bajo y la opción “siempre” fue la más alta; dependiendo la frecuencia de las opciones de respuesta se estableció el tipo de clima que persiste en la entidad estudiada. Por ejemplo, una de las preguntas realizadas fue “Mi jefe aprecia que el personal tome la iniciativa”. Dependiendo de la frecuencia obtenida en las opciones de respuesta se definió el tipo de clima que persiste en la entidad.

Considerando la estructura del instrumento de medición del estudio de Reyna (2012) que se tomó como marco de referencia de este estudio, se observó que acorde a las opciones de respuesta y al número de participantes los puntajes quedaron agrupados como se muestra a continuación.

Cuadro 7.2: Puntajes mínimos y máximos

Opciones	Puntajes	
	Mínimos	Máximos
Nunca	1	131
Casi nunca- Raras veces	2-3	393
A veces-Casi siempre	4-5	655
Siempre	6	786

Las opciones de respuesta centrales fueron agrupadas para determinar los cuatro tipos de clima organizacional.

El cuadro 7.2: Puntajes mínimos y máximos muestran los puntajes obtenidos en cada una de las opciones de respuesta, como se puede observar en los valores mínimos están las seis opciones de respuesta de la escala tipo Likert utilizados, sus opciones de respuesta centrales en ambos extremos (casi nunca-raras veces y a veces y casi siempre) fueron agrupadas, a fin de poder obtener cuatro puntajes mínimos y máximos. Estos valores permitieron establecer los puntajes a utilizar en los cuatro sistemas que conforman la Teoría del clima organizacional, tal como se muestra en la siguiente figura.

Figura 7.5 Puntajes para determinar el tipo de clima organizacional

Se establecieron los puntajes de los cuatro tipos de clima organizacional, además de la clasificación de satisfacción acorde a las frecuencias obtenidas en las opciones de respuesta.

Los valores y rangos establecidos en cada uno de los sistemas permitieron identificar qué tipo de clima persiste en la ENALLT. Al analizar los resultados con respecto a las frecuencias obtenidas en cada una de las opciones

de respuesta se observó que las frecuencias más altas en cada opción identificaron el clima predominante (respuestas sombreadas) considerando todas las dimensiones. En la última fila del cuadro 7.3 se destacó la frecuencia más alta en función de las opciones de respuesta correspondientes al tipo de clima con casillas en color.

Cuadro 7.3: Frecuencias en opciones de respuestas de la escala del clima organizacional

Dimensión	Muy desfavorable	Desfavorable		Favorable		Muy favorable	Total
	Nunca	Casi nunca - Raras veces		A veces - Casi siempre		Siempre	
	Valor de la opción 1	Valor de la opción 2	Valor de la opción 3	Valor de la opción 4	Valor de la opción 5	Valor de la opción 6	
Liderazgo	5	8	11	20	26	61	131
Relaciones interpersonales	0	0	2	7	58	64	131
Comunicación	3	7	6	33	50	32	131
Toma de decisiones	3	4	15	22	49	38	131
recompensas, remuneraciones y reconocimientos	7	9	21	26	39	29	131
Negociación y manejo del conflicto	7	21	14	40	33	16	131
Imagen e identidad	10	16	9	33	39	24	131
Cultura organizacional	10	12	15	32	45	17	131
Total por frecuencia más alta (definición de clima)	10	42		98		64	

Acorde a las frecuencias encontradas en las opciones de respuesta, los datos que se encuentran sombreados en rojo reflejan un clima desfavorable, mientras que los puntajes anaranjados un clima favorable.

Se encontró que en la opción de respuesta “nunca” las dimensiones imagen e identidad, así como cultura organizacional obtuvieron una frecuencia de 10 opiniones, en la opción de respuesta “casi nunca” y “raras veces” las frecuencias más altas estuvieron en las dimensiones recompensas, remuneraciones y reconocimientos, así como en negociación y manejo del conflicto con un total de 42 opiniones. Mientras que, en las opciones de respuesta “a veces” y “casi siempre” las dimensiones que presentaron las frecuencias más altas fueron la dimensión relaciones interpersonales y la dimensión negociación y manejo del conflicto con un total de 98 opciones de respuesta. Acorde a estos resultados se observó, también, una polarización entre los puntajes que se encuentran entre el clima desfavorable y favorable que corresponden a las opciones de respuesta “casi nunca” y “raras veces” con 42 opiniones y la opción de respuesta “a veces” con 40 opiniones; lo que muestra un equilibrio entre las opiniones que se dieron sobre las dimensiones de recompensas, remuneraciones y reconocimientos, así como la dimensión de negociación y manejo del conflicto. Mientras que en la dimensión de relaciones interpersonales estuvo dirigida hacia lo favorable pues presentó en su opción de

respuesta “siempre” 64 opiniones, siendo uno de los puntajes más altos, lo que denota que las relaciones interpersonales son percibidas como positivas. En el caso de la comunicación esta también fue percibida como favorable pues presentó en la opción de respuesta “casi siempre” 50 opiniones; mostrándose una ligera disminución en el puntaje en la dimensión toma de decisiones que mostró en la misma opción de respuesta “casi siempre” un puntaje de 49 opiniones positivas.

Es por esto que, al considerar los resultados obtenidos en las frecuencias se procedió a conocer si el clima percibido fue favorable o desfavorable. Para ello, se llevó a cabo el cálculo de los cuartiles que determinaron los valores de esta clasificación, tal como se muestra a continuación.

Cuadro 7.4: Determinación de cuartiles en opciones de respuesta

Clasificación de valores	Nunca	Casi nunca - Raras veces		A veces - Casi siempre		Siempre
Puntajes de opciones de respuesta	131	262	393	524	655	786
Posición de cuartiles identificadores	1	2		3		4
Puntajes obtenidos en cuartiles	Q25=131	Q50=328		Q75=590		Q100=786
Valor más alto de la frecuencia en la opción de respuesta	45	93		339		281

El cuartil 75 (anaranjado) presentó el puntaje más alto con 339 (amarillo) respuestas en las opciones de respuesta a veces-casi siempre.

En el cuadro 7.4 Determinación de cuartiles en opciones de respuesta, es importante mencionar que la percepción del clima organizacional se obtuvo a través de las frecuencias más altas obtenidas en percepción individual de las dimensiones del clima organizacional. De acuerdo con este cuadro se puede observar que el valor de la frecuencia más alta se obtuvo en las opciones de respuesta “A veces-Casi siempre”, que por ser más alto al valor del Q50 y el límite inferior más cercano al Q75 se consideró en ese cuartil sombreado en color anaranjado. El valor más alto en las frecuencias de las opciones de respuesta presentó un puntaje de 339 respuestas marcado en color amarillo. La obtención de los valores cuantiles permitieron identificar la percepción del clima organizacional, tal como se muestra en el siguiente cuadro.

Cuadro 7.5: Percepción del clima organizacional

Percepción del clima	Opción de respuesta	Frecuencia por opción de respuesta	Promedio de la frecuencia	Porcentaje
Muy desfavorable	Nunca	45	6	5
Desfavorable	Casi nunca Raras veces	93	21	16
Favorable	A veces Casi siempre	339	69	53
Muy favorable	Siempre	281	35	27
Totales		131	131	100

Los círculos reflejan la frecuencia más alta y la percepción que se tiene sobre el clima organizacional.

Lo anterior permitió dar respuesta a la pregunta ¿Qué tipo de clima organizacional fue identificado en el diagnóstico conforme a las percepciones que tuvo el personal académico de una escuela de lenguas? En este sentido, en el cuadro 7.5 Percepción del clima favorable, al ser analizado de acuerdo a los puntajes obtenidos en la aplicación de la escala se encontró lo siguiente:

Cuadro 7.6: Identificación del tipo de clima organizacional

	Percepción del clima	Rangos de los tipos de clima	Suma de puntajes obtenidos en reactivos	Promedio del puntaje
Autoritario	I. Explotador	1-131	21859	625
	II. Paternalista	132-393		
Participativo	III. Consultivo	394-655		
	IV. En grupo	656-786		

Los círculos muestran el tipo de clima organizacional acorde al rango y los puntajes encontrados en las opciones de respuesta.

El cuadro 7.6 muestra la identificación del tipo de clima organizacional conforme los rangos que se determinaron para llevar a cabo la identificación del tipo de clima acorde a la teoría del clima organizacional. Se encontró que el clima organizacional que persiste en la Escuela Nacional de Lenguas, Lingüística y Traducción es del sistema III Participativo Consultivo (394 a 655 opiniones de respuesta), con un puntaje de 625 de puntuación que corresponde a ese tipo de clima.

Por otra parte, se llevó a cabo el análisis de las dimensiones por cada puntaje obtenido en las diferentes opciones de respuesta encontrando que la mayoría de las dimensiones se encuentran en el mismo tipo de clima, tal como se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 7.7: Identificación del tipo de clima organizacional por dimensión

Dimensión	Puntaje	Tipo de clima	Concepto de mayor influencia	Reactivos más significativos
Imagen e Identidad (5 reactivos)	683	IV Participativo en grupo	El académico muestra interés “siempre” por el futuro de esta entidad, se siente inspirado para dar lo mejor de él y se siente a gusto de formar parte de esa entidad. No obstante, acorde con la información recabada en las entrevistas, la identidad y orgullo por pertenecer a esa escuela está dirigida más hacia la UNAM que hacia la propia dependencia.	34, 61 y 73
			El académico considera “a veces” que es correcta la orientación que el grupo directivo está dando a la dependencia. (La media del reactivo fue de 26.08 con un valor mínimo 12 y un máximo de 30).	9
Comunicación (5 reactivos)	639	III Participativo consultivo	Se hace de conocimiento a las áreas de esta entidad sobre las nuevas designaciones de los jefes. Existe una comunicación afable y cordial entre colegas, además los jefes brindan información oportuna sobre asuntos relacionados con el trabajo del académico.	16, 35, y 51
			Se percibe que el académico se siente “a veces” en libertad de decirle a su jefe lo que piensa. (La media del reactivo fue de 24.38 con un valor mínimo 12 y un máximo de 30).	49

Cuadro 7.7: Identificación del tipo de clima organizacional por dimensión

Dimensión	Puntaje	Tipo de clima	Concepto de mayor influencia	Reactivos más significativos
Cultura organizacional (4 reactivos)	625	III Participativo consultivo	El desarrollo de las actividades de los académicos los hace sentirse responsables y los valores que se mantienen o promueven por las autoridades están alineados con la misión y visión de esta entidad académica o de la Universidad.	53 y 48
			Se percibe “a veces” que la normatividad universitaria es aplicada de manera clara, transparente e igualitaria para todo el personal académico. Además, los valores que se promueven por la autoridad para el crecimiento de la dependencia “a veces” son percibidos como apropiados para su crecimiento. (La media del reactivo fue de 19.08 con un valor mínimo 9 y un máximo de 24).	7 y 81
Liderazgo (6 reactivos)	624	III Participativo Consultivo	Existe orientación y apoyo de los jefes inmediatos para resolver un problema; también, hay apoyo en situaciones problemáticas por parte de ellos y además cuando existen errores en el trabajo lo hacen saber de manera amable.	8, 83 y 78
			Se aprecia “a veces” que el personal tome la iniciativa. Los jefes “a veces” alientan a preguntar y externar las opiniones que tienen los académicos y, se considera “a veces” que los jefes son líderes que dirigen hacia la obtención de resultados. (La media del reactivo fue de 28.58 con un valor mínimo 8 y un máximo de 36).	17, 41 y 55
Toma de decisiones (4 reactivos)	598	III Participativo Consultivo	El personal académico comparte sus ideas como alternativas de la solución de problemas cuando se les solicita. Los académicos utilizan diferentes fuentes de información para la toma de decisiones cuando actúa para solucionar un problema. Además, asume la responsabilidad por las decisiones que toma.	5, 12 y 25
			El personal académico percibe “a veces” que el personal directivo que labora en esta entidad académica toma decisiones sin considerar diferentes fuentes de información. (La media del reactivo fue de 18.06 con un valor mínimo 5 y un máximo de 24).	71

Cuadro 7.7: Identificación del tipo de clima organizacional por dimensión

Dimensión	Puntaje	Tipo de clima	Concepto de mayor influencia	Reactivos más significativos
Negociación y manejo del conflicto (3 reactivos)	571	III Participativo Consultivo	El académico cuando está involucrado en un conflicto busca colaborar en la solución entendiendo el punto de vista de los demás, ya que en la dependencia se acepta la existencia de los conflictos, se les asume y maneja trabajando en ellos.	14 y 26
			Se percibe “a veces” que el trabajo que realizan los directivos para manejar los conflictos es bueno. (La media del reactivo fue de 13.07 con un valor mínimo 6 y un máximo de 18).	44
Recompensas, remuneraciones y reconocimientos (5 reactivos)	571	III Participativo Consultivo	Los académicos están satisfechos con el salario que reciben por las labores que desempeñan en esta institución. Además, perciben que los premios obtenidos por los colegas se hacen de conocimiento a esta comunidad.	72 y 86
			Los académicos perciben “a veces” que las autoridades (director, secretarios, jefes de departamento y coordinadores) reconocen los logros que alcanzan con las actividades que realizan. También, perciben “a veces” que el reconocimiento que tienen por parte de sus superiores los hace sentirse satisfechos en su lugar de trabajo y, además perciben “a veces” que tienen reconocimiento por parte de su jefe directo. (La media del reactivo fue de 21.79 con un valor mínimo 9 y un máximo de 30).	18 y 70 y 77
Relaciones interpersonales (3 reactivos)	341	II Autoritario Paternalista	Los académicos mantienen buenas relaciones con los miembros de su grupo de trabajo. Ellos perciben que cooperan con sus compañeros de trabajo para el logro de los objetivos.	33 y 66
			Los académicos perciben “a veces” que sus compañeros de trabajo son colaboradores. (La media del reactivo fue de 15.63 con un valor mínimo 10 y un máximo de 18).	79

Las dimensiones presentan dos tonalidades de color verde, amarillo y anaranjado, el más claro representa las áreas de debilidad de la dimensión.

El cuadro 7.7 Identificación del tipo de clima organizacional por dimensión muestra a la dimensión imagen e identidad como la mejor percibida. No obstante, se recomienda que el grupo directivo considere de manera más conspicuas al personal académico en las decisiones que se toman sobre el rumbo que irá tomando esta entidad académica, para que la percepción que se tiene en esta dimensión se mantenga, pues es posible que la identidad favorable esté dirigida hacia la institución la UNAM a la que se encuentra adscrita esta escuela. Esto

denota, también una debilidad en el instrumento, ya que los reactivos incluían de manera reiterada a la institución y no específicamente a la entidad académica evaluada, dando espacio a que se respondiera pensando en la UNAM.

En cuanto a las dimensiones comunicación, cultura organizacional, liderazgo, toma de decisiones, negociación y manejo del conflicto, recompensas, remuneraciones y reconocimientos, se sugiere que exista más apertura por parte de los directivos con respecto al acercamiento del personal académico para que éste pueda externar sus inquietudes y sus propuestas para mejorar el desarrollo de las actividades sustantivas de su área de trabajo. Por otra parte, es importante que los jefes directos impulsen las iniciativas que tiene el personal académico, a fin de que se note que es importante su participación y sus opiniones hacia el logro de los objetivos de manera colectiva. El personal percibe aprecio insuficiente ante sus iniciativas para realizar actividades académicas. Además, los académicos se sienten poco alentados para externar sus opiniones y no perciben mayoritariamente que los jefes sean líderes que dirige para la obtención de los resultados.

Es recomendable valorar la toma de decisiones del grupo directivo para conocer qué tanto se apegan a la normatividad universitaria, es importante mencionar que esta entidad académica se rige por una normatividad que es ejercida de forma rígida por lo que las recompensas y, algunas veces, los castigos son los métodos utilizados para motivar a los trabajadores. Situación que se hace más evidente acorde con los resultados del instrumento que mostró la percepción que hacen los académicos con respecto a que las autoridades en ocasiones no aplican la normatividad de manera homogénea, aun cuando es ejercida conforme a la legislación de la Institución. Existen al menos dos posibilidades sobre la valoración de los académicos: 1) Que éstos desconozcan dicha normatividad y por eso les parezca que falta claridad, o 2) Que haya habido casos poco claros sobre la aplicación de las diversas normas, lineamientos y reglas, para los que podría ser necesario brindar capacitación.

Otro aspecto que llamó la atención fue la toma las decisiones; pues existe malestar por parte del personal académico con respecto a que no se toman en cuenta diversas fuentes de información para la toma de decisiones, además de que se percibe que “a veces” el manejo que se tiene para solucionar los conflictos es bueno, sería necesario profundizar en estos aspectos para proponer soluciones para su mejora, que podrían incluir actualización sobre el manejo del personal académico o establecimiento de lineamientos al respecto. Es recomendable que las autoridades realicen eventos frecuentes donde se reconozca el desempeño del personal académico, si bien el personal se siente satisfecho por su remuneración, requieren de un reconocimiento que lo aliente por mecanismos diferentes a los convencionales, que, de acuerdo con las entrevistas se han desgastado al paso del tiempo; esto favorecería para que la percepción negativa que tienen sobre el poco

reconocimiento que se les ofrece por el desempeño de sus actividades sea satisfactorio. Al tomar en consideración estas sugerencias, existe la posibilidad de que estas dimensiones se vayan encaminando hacia el tipo de clima participativo en grupo.

La dimensión de relaciones interpersonales fue la única dimensión que presentó un tipo de clima autoritario participativo, por lo que es importante tomar en consideración la realización de eventos que permitan cohesionar e integrar al personal académico al interior de la ENALLT, pues la percepción externa sobre la colaboración que tiene con sus compañeros (la que recibe el académico) es percibida de manera negativa, y fue uno de los reactivos identificados con mayor debilidad en la dimensión de relaciones interpersonales. Mientras que la percepción interna sobre la cooperación que él ofrece para el logro de los objetivos (la que brinda el académico) es favorable, lo que supone un distanciamiento en las relaciones interpersonales que existen entre el personal académico. También implica que las formas de colaboración que recibe, no son percibidas como tales, y probablemente tampoco lo sean las que el académico brinda desde el punto de vista de los demás. Ahora bien, acorde a la información recabada en las entrevistas se percibió que las relaciones con los directivos son distantes y hace falta una comunicación cercana y continua, es necesario dirigir la atención evitan las sensaciones de desinterés por entablar un dialogo claro y objetivo, que pondrían en riesgo las relaciones humanas.

Otro factor que permitió sustentar este tipo de clima organizacional fueron los resultados obtenidos en el cruce que se realizó entre las características de la muestra y las dimensiones que conformaron la encuesta. Cabe señalar, aquí, que de las diez dimensiones que constituyeron al instrumento de medición del clima organizacional sólo se conservaron ocho que cumplieron a cabalidad los requisitos psicométricos de validez y confiabilidad. A continuación, se presentan los resultados obtenidos que permitieron contrastar las hipótesis estadísticas planteadas.

7.3.2 Contrastación de hipótesis estadísticas

La contrastación de las hipótesis fue llevada a cabo mediante el análisis de los datos, en donde se realizaron diversas pruebas estadísticas no paramétricas, tales como: t de Student, Spearman, Kruskal-Willis, que obedecieron al comportamiento de los datos que no presentaron una distribución normal. Cabe hacer la aclaración, que aun cuando la t de Student es una prueba estadística paramétrica que se utiliza en datos con una distribución normal se tomó en consideración para el análisis de la variable sexo y categoría pues su uso

es más riguroso y robusto que el de las variantes no paramétricas para grupos independientes, también, cuando los datos provienen de una sola muestra y los resultados son comparados con valores teóricos.

La muestra estuvo compuesta por un mayor número de mujeres que de hombres; situación que es un rasgo característico de la población de esta entidad académica. Estas pruebas permitieron realizar la contrastación de las hipótesis estadísticas planteadas para conocer la percepción que tuvieron los participantes sobre el clima organizacional.

Con base en los lineamientos establecidos por Ritchey (2008) para hacer un análisis estadístico se determinaron cinco pasos a desarrollar en las aplicaciones de las pruebas estadísticas: 1). Resumen de datos y tabla de frecuencias, 2. Elaboración de hipótesis, 3. Cálculo de la prueba, 4. Análisis de decisión y 5. Interpretación de los resultados, mismos que se desarrollaron en las seis hipótesis estadísticas planteadas.

Antes de llevar a cabo el procedimiento de los pasos para cada una de las variables, se aplicó la prueba de Kolmogorov-Smirnov, para conocer la distribución normal de los datos y así poder determinar el tipo de prueba estadística a utilizar para cada variable, tal como se muestra en el siguiente cuadro.

Cuadro 7.8: Prueba de normalidad de los datos en cada variable

Kolmogorov-Smirnov							
Variables	Estadístico	gl	Sig.	Variables	Estadístico	gl	Sig.
Sexo	0.429	131	0.001	Categoría	0.355	131	0.001
Edad cumplida	0.200	131	0.001	Horas contratadas	0.259	131	0.001
Años de antigüedad	0.116	131	0.001	Nacionalidad	0.494	131	0.001
Grado de estudios	0.305	131	0.001				

En esta prueba estadística se tomó en consideración el total de participantes que contestó la escala de medición.

Los resultados de esta prueba demostraron que los datos no presentaron una distribución normal por lo que las pruebas apropiadas para el análisis de los datos fueron no paramétricas; para llevar a cabo la contrastación de las hipótesis estadísticas se tomó en consideración utilizar las pruebas de acuerdo con las características de la variable a ser evaluada.

Los siguientes análisis estadísticos, así como su interpretación dieron respuesta a la pregunta: ¿Existen diferencias en la percepción del clima organizacional de acuerdo con las características sociodemográficas de

la muestra seleccionada en una escuela de lenguas? Para ello, se comenzó con la variable sexo fue analizada con la prueba t de Student, tal como se muestra a continuación.

1. Resumen de datos y tabla de frecuencias variable sexo

Casos válidos		Sexo	Media
N	Porcentaje		
131	100.0%	Mujeres (88)	182.72
Casos perdidos		Hombres (43)	181.56
0	0.0%		

2. Elaboración de hipótesis

Ho: Las mujeres no perciben un mejor clima organizacional que los hombres.

H1: Las mujeres sí perciben un mejor clima organizacional que los hombres.

3. Cálculo de la prueba t de Student

Estadísticas de grupo

Sexo		N	Media	Desviación estándar	Media de error estándar
Reactivos	Mujer	88	182.72	27.30961	2.91121
	Hombre	43	181.56	30.40387	4.63655

Prueba de muestras independientes

Sexo		Prueba de Levene de igualdad de varianzas		prueba t para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Diferencia de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia	
									Inferior	Superior
Reactivos	Se asumen varianzas iguales	0.066	0.798	0.219	130	0.827	1.15777	5.27566	-9.28025	11.59579
	No se asumen varianzas iguales			0.211	75.945	0.833	1.15777	5.47474	-9.74624	12.06178

4. Análisis de decisión

Nivel de significancia para esta variable

Alfa de 0.05 ($\alpha=0.05$)

Valor p = **0.827** < alfa 0.05

Por lo tanto, se acepta H_0 y se rechaza H_1 , porque la diferencia no es estadísticamente significativa, concluyendo que las mujeres no perciben un mejor clima organizacional que los hombres.

5. Interpretación de los resultados

Acorde con los resultados se observó que no existen diferencias en cómo las mujeres y hombres perciben un mejor clima organizacional que persiste en la ENALLT, pues las diferencias fueron mínimas (88 mujeres con una media en las opciones de respuesta de 182.72 y 41 hombres con una media en las opciones de respuesta de 181.56) denotando que percibieron prácticamente de la misma forma el clima organizacional.

No obstante, considerando que, el número de mujeres es mayor al de hombres, se ocupó el grupo apareado⁸⁸ para verificar que no existieran diferencias atribuibles a la sobre representación de mujeres obteniendo en el

⁸⁸ El número de académicos de sexo masculino en la muestra seleccionada fue de 43, sin embargo, sólo se consideraron 38 académicos, debido a que cinco no se consideraron porque tenían la categoría de ayudante de profesor, al ser la categoría más baja como académico esto podría reflejar un sesgo en los resultados.

grupo apareado en la prueba t de Student un valor en la significación de 0.354, lo que constató que el sexo no es significativo en la percepción del clima.

La siguiente variable que se analizó en relación al clima fue la edad con la prueba de Spearman (Rho), para propósitos descriptivos se obtuvo la media de los rangos que fluctuaron entre los 28 y más de 60 años de edad.

1. Resumen de datos y tabla de frecuencias variable edad

Casos válidos		Estadísticos descriptivos Edad
N	Porcentaje	Media 49 años
131	100.0%	
Casos perdidos		Desviación estándar 10.29
0	0.0%	

2. Elaboración de hipótesis

Ho: Los académicos con mayor edad no perciben un mejor clima organizacional que los de menor edad.

H1: Los académicos con mayor edad sí perciben un mejor clima organizacional que los de menor edad.

3. Cálculo de la aplicación de la prueba Spearman

Correlaciones				
Rho de Spearman	Edad cumplida	Coefficiente de correlación	1.000	-0.138
		Sig. (bilateral)		0.116
		N	131	131
	Clima	Coefficiente de correlación	-0.138	1.000
		Sig. (bilateral)	0.116	
		N	131	131

4. Análisis de decisión

Nivel de significancia para esta variable

Alfa de 0.05 ($\alpha=0.05$)

Valor $p=0.116 > \alpha 0.05$

Por lo tanto, aceptamos H_0 y se rechaza H_1 , porque la correlación no es estadísticamente significativa, concluyendo que los académicos con mayor edad no perciben un mejor clima organizacional que los de menor edad, por lo que la edad no guarda relación con la percepción del clima laboral.

5. Interpretación de los resultados

La edad que tienen los académicos no es una variable significativa para que perciban de manera diferente el clima organizacional que persiste en esta entidad académica. La variable que se consideró a continuación en la percepción de clima fue la antigüedad laboral que tuvo el personal académico al momento de la evaluación, los años de servicios fluctuaron entre 1 a más de 36 años. Esta variable se consideró como continua para su análisis.

1. Resumen de datos y tabla de frecuencias variable antigüedad

Casos válidos		Estadísticos descriptivos Antigüedad
N	Porcentaje	Media 17 años
131	100.0%	
Casos perdidos		Desviación estándar 9.75
0	0.0%	

2. Elaboración de hipótesis

H_0 : Los académicos con mayor antigüedad no perciben un mejor clima organizacional que los de menor antigüedad.

H1: Los académicos con mayor antigüedad sí perciben un mejor clima organizacional que los de menor antigüedad.

3. Cálculo de la aplicación de la prueba Spearman

Correlaciones				
Rho de Spearman	Años de antigüedad	Coeficiente de correlación	1.000	0.149
		Sig. (bilateral)		0.089
		N	131	131
	Clima	Coeficiente de correlación	0.149	1.000
		Sig. (bilateral)	0.089	
		N	131	131

De acuerdo con los resultados se observó una relación positiva no significativa, lo que indica que a mayor antigüedad tienden a ser mejor percepción del clima.

4. Análisis de decisión

Nivel de significancia para esta variable

Alfa de 0.05 ($\alpha=0.05$)

Valor $p=0.089 > \text{Alfa } 0.05$

Por lo tanto, se acepta H_0 y se rechaza H_1 , porque el dato no es estadísticamente significativo concluyendo que los académicos con mayor antigüedad no perciben un mejor clima organizacional que los de menor antigüedad.

5. Interpretación de los resultados

Acorde con los resultados se puede mencionar que no hay una relación significativa entre la antigüedad que presentó un rango de 1 año hasta 40 años de servicio y la forma en cómo percibieron el clima organizacional.

A continuación, se presenta la variable grado de estudios. Tomando en consideración que la media de la variable antigüedad fue de 17 años, esto permite suponer que el personal académico que labora en esta entidad permanece por muchos años trabajando en ella.

1. Resumen de datos y tabla de frecuencias variable grado de estudios

Casos válidos		Grado de estudios	Desglose de N	Rango promedio
N	Porcentaje	Bachillerato	2	71.25
131	100.0%	Carrera técnica	5	64.70
Casos perdidos		Licenciatura	72	65.79
0	0.0%	Maestría	42	65.01
		Doctorado	8	79.44
		Otro	2	38.50

2. Elaboración de hipótesis

Ho: Los académicos que tienen un mayor grado académico no perciben un mejor clima organizacional que los académicos que tienen un menor grado académico.

H1: Los académicos que tienen un mayor grado académico sí perciben un mejor clima organizacional que los académicos que tienen un menor grado académico.

3. Cálculo de la aplicación de la prueba Kruskal-Willis

Estadísticos de prueba

	Apareamiento
Chi-cuadrado	2.910
gl	5
Sig. asintótica	0.714

4. Análisis de decisión

Nivel de significancia para esta variable

Alfa de 0.05 ($\alpha=0.05$)

Valor $p=0.714 > \alpha 0.05$

Por lo tanto, se acepta H_0 y se rechaza H_1 , porque el dato no es estadísticamente significativo concluyendo que los académicos que tienen un mayor grado académico no perciben un mejor clima organizacional que los académicos que tienen un menor grado académico.

5. Interpretación de los resultados

No hay una diferencia en la percepción del clima laboral entre los académicos por su grado académico; pues el grado académico no fue significativamente diferente en la evaluación del clima organizacional.

Otra variable que es relevante analizar es la categoría que sustenta el personal académico, para ello se aplicó la prueba t de Student que permitió observar si hay alguna diferencia en entre el personal académico de carrera, los profesores de asignatura, los técnicos académicos y los ayudantes de profesor para llevar a cabo la evaluación del clima organizacional. Para ello, los datos fueron agrupados por el tipo de actividad que realizan los académicos en donde los profesores de carrera y los de asignatura se agruparon como: académicos docentes, mientras que los técnicos académicos y los ayudantes como: académicos de apoyo docente.

1. Resumen de datos y tabla de frecuencias variable categoría

Casos válidos		Categoría	Media
N	Porcentaje		
131	100%	Académicos docentes	181.52
		Académicos Apoyo docente	185.95
Casos perdidos			
0	0.00%		

2. Elaboración de hipótesis

Ho: Los académicos contratados como profesores de tiempo completo no perciben un mejor clima organizacional que los académicos contratados como profesores de asignatura hora-clase y los académicos contratados como técnicos académicos.

H1: Los académicos contratados como profesores de tiempo completo sí perciben un mejor clima organizacional que los académicos contratados como profesores de asignatura hora-clase y los académicos contratados como técnicos académicos.

3. Cálculo de la aplicación de la prueba t de Student

Estadísticas de grupo

Categoría		N	Media	Desviación estándar	Media de error estándar
Reactivos	Docencia	107	181.5234	27.57609	2.66588
	Apoyo a la docencia	24	185.9583	31.45525	6.42078

Prueba de muestras independientes

Categoría		Prueba de Levene de igualdad de varianzas		prueba t para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Diferencia de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia	
									Inferior	Superior
Reactivos	Se asumen varianzas iguales	1.686	0.196	-0.694	130	0.489	-4.435	6.393	-17.084	8.214
	No se asumen varianzas iguales			-0.638	31.411	0.528	-4.435	6.952	-18.607	9.737

4. Análisis de decisión

Nivel de significancia para esta variable

Alfa de 0.05 ($\alpha=0.05$)

Valor $p = 0.489 > \text{Alfa } 0.05$

Por lo tanto, se acepta H_0 y se rechaza H_1 , porque el dato no es estadísticamente significativo concluyendo que, los académicos contratados como profesores de tiempo completo no perciben un mejor clima organizacional que los académicos contratados como profesores de asignatura hora-clase y los académicos contratados como técnicos académicos.

5. Interpretación de los resultados

No existe una diferencia significativa entre la forma en cómo percibe el personal académico el clima organizacional respecto a la categoría de contratación. Lo que denotó que los académicos contratados como profesores de tiempo completo no percibieron un mejor clima organizacional que los académicos contratados como profesores de asignatura hora-clase y los académicos contratados como técnicos académicos. Otra variable importante de considerar fue la nacionalidad, cuyos resultados se presentan a continuación.

1. Resumen de datos y tabla de frecuencias variable nacionalidad

Casos válidos		Nacionalidad	Desglose de N	Rango promedio
N	Porcentaje			
131	100.00%	Mexicana	109	66.58
Casos perdidos		Mexicana por naturalización	13	68.31
0	0.00%	Extranjera	9	55.61

2. Elaboración de hipótesis

H₀: Los académicos de origen mexicano no perciben un mejor clima organizacional que los académicos de origen extranjero, aun cuando sean nacionalizados como mexicanos.

H₁: Los académicos de origen mexicano sí perciben un mejor clima organizacional que los académicos de origen extranjero, aun cuando sean nacionalizados como mexicanos.

3. Cálculo de la prueba Kruskal-Willis

Estadísticos de prueba	
	Reactivos
Chi-cuadrado	0.748
gl	2
Sig. asintótica	0.688

4. Análisis de decisión

Nivel de significancia para esta variable

Alfa de 0.05 ($\alpha=0.05$)

Valor $p=0.688 > \text{Alfa } 0.05$

Por lo tanto, se acepta H₀ y se rechaza H₁, porque el dato no es estadísticamente significativo concluyendo que los académicos de origen mexicano no perciben un mejor clima organizacional que los académicos de origen extranjero, o cuando sean nacionalizados como mexicanos.

5. Interpretación de los resultados

Los resultados obtenidos en la variable nacionalidad no fueron estadísticamente significativos, por lo que se concluye que la nacionalidad del personal académico no hace diferencias importantes en la evaluación del clima

organizacional, los 109 mexicanos no perciben un mejor clima organizacional que los académicos de origen extranjero o nacionalizados. La variable nacionalidad mostró, al igual que en los resultados obtenidos en las entrevistas, poca relevancia a pesar de ser una característica propia de una escuela donde se enseñan lenguas extranjeras, los resultados reflejaron que la participación del personal extranjero fue de un 33% que representa a 22 académicos extranjeros: 13 que ya están naturalizados como mexicanos y nueve que son extranjeros. Los aspectos multiculturales que se observaron con respecto a los académicos de nacionalidad mexicana no marcaron diferencias en la percepción del clima.

Es importante mencionar que, acorde con el censo poblacional de mayo de 2017, el personal estuvo constituido por 252 académicos, de los cuales la muestra poblacional seleccionada estuvo conformada por 171 académicos, lo que representó que el 39% (67 académicos) de la población fueron de nacionalidad extranjera y nacionalizados como mexicanos. De estos participaron 22 académicos extranjeros y naturalizados como mexicanos lo que representó un 33% de la población total de los extranjeros. Cabe señalar que, el departamento de lengua que presentó más académicos extranjeros fue el de Ruso, Lenguas Asiáticas y Griego moderno.

A modo de resumen, se muestran los resultados obtenidos en las diversas pruebas estadísticas aplicadas considerando la contrastación de las hipótesis estadísticas planteadas.

Cuadro 7.9: Pruebas realizadas a los datos obtenidos en la encuesta

Variable	Tipo de prueba	Opciones de respuesta	No. de casos	Análisis de decisión	Contrastación de hipótesis y conclusión
Sexo	t-Student	Escala Likert	131	Valor $p=0.827$ Valor $t=-0.219$	Ho: Las mujeres no perciben un mejor clima organizacional que los hombres.
Edad	Rho	Escala Likert	131	Valor $p=0.116$ Valor $r=-0.138$	Ho: Los académicos con mayor edad no perciben un mejor clima organizacional que los de menor edad.
Antigüedad	Rho	Escala Likert	131	Valor $p=0.089$ Valor $r=-0.149$	Ho: Los académicos con mayor antigüedad no perciben un mejor clima organizacional que los de menor antigüedad.

Cuadro 7.9: Pruebas realizadas a los datos obtenidos en la encuesta

Variable	Tipo de prueba	Opciones de respuesta	No. de casos	Análisis de decisión	Contrastación de hipótesis y conclusión
Grado de Estudios	Kruskal-Wallis	Escala Likert	131	Valor $p=0.714$ Valor Chi cuadrado $=2.910$	Ho: Los académicos que tienen un mayor grado académico no perciben un mejor clima organizacional que los académicos que tienen un menor grado académico.
Categoría	t-Student	Escala Likert	131	Valor $p=0.489$ Valor $t=-0.694$	Ho: Los académicos contratados como profesores de tiempo completo no perciben un mejor clima organizacional que los académicos contratados como profesores de asignatura hora-clase y los académicos contratados como técnicos académicos.
Nacionalidad	Kruskal-Wallis	Escala Likert	131	Valor $p=0.688$ Valor Chi cuadrado $=0.748$	Ho: Los académicos de origen mexicano no perciben un mejor clima organizacional que los académicos de origen extranjero, incluyendo a los nacionalizados como mexicanos.

En cada variable se usaron diversas pruebas estadísticas, las enmarcadas en rojo con sombreado amarillo fueron las más representativas en la contrastación de las hipótesis.

En resumen, en el cuadro anterior se observa que ninguna de las variables demográficas guardó una relación significativa con la evaluación del clima organizacional. Lo que permite señalar que ni el sexo, la edad, la antigüedad, el grado académico, la categoría y la nacionalidad que tiene el personal académico que labora en la ENALLT son relevantes para percibir de manera diferente el clima.

Las variables demográficas determinaron la relación directa con la forma en cómo se percibe el clima organizacional. De igual importancia fue la otra perspectiva en cómo se analizaron e interpretaron los datos de la encuesta, a través de los resultados obtenidos en cada una de las dimensiones que conformaron el instrumento de medición del clima organizacional.

7.3.3 Análisis y resultados en dimensiones

El instrumento de medición del clima organizacional quedó constituido al final por ocho dimensiones (liderazgo; relaciones interpersonales; comunicación; toma de decisiones; recompensas, remuneraciones y

reconocimientos; negociación y manejo del conflicto; imagen e identidad y cultura organizacional) que estuvieron conformadas por 35 reactivos. Los resultados de cada una de estas dimensiones estuvieron determinados por las frecuencias que se presentaron en cada una de las preguntas que las constituyeron. Para ello, se llevó a cabo el análisis e interpretación de estos datos, cuyos hallazgos permitieron dar respuesta a la siguiente pregunta ¿Cuáles son los elementos que conforman al clima organizacional como producto de la cultura organizacional en una escuela de lenguas?

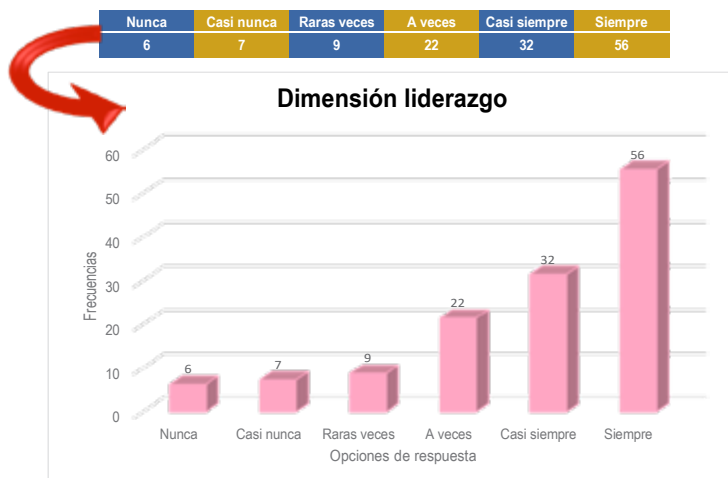


TABLA DE FRECUENCIAS POR REACTIVO
DIMENSIÓN LIDERAZGO

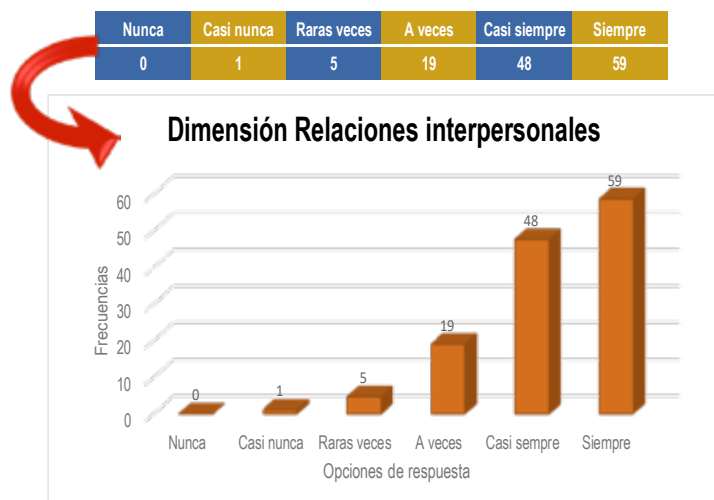
Pregunta	Nunca	Casi nunca	Raras veces	A veces	Casi siempre	Siempre	Total N
P8	5	8	11	20	26	61	131
P17	6	7	8	25	38	47	131
P41	4	11	16	19	35	46	131
P78	6	6	4	19	29	67	131
P55	8	7	9	30	34	43	131
P83	9	5	5	16	27	69	131
Promedio	6	7	9	22	32	56	131

8. Cuando se presenta un problema que no puedo resolver, acudo a mi jefe quien me orienta y apoya.
 17. Mi jefe aprecia que el personal tome la iniciativa.
 41. Mi jefe me alienta a preguntarle y externar mis opiniones como también a otros compañeros.
 55. Considero que mi jefe es un líder que dirige hacia la obtención de resultados.
 78. Cuando mi trabajo tiene algún error mi jefe me lo hace saber de manera amable.
 83. En situaciones problemáticas cuento con el apoyo de mi jefe.

En la dimensión del liderazgo se observó que la opción de respuesta “siempre” presentó la mayor frecuencia, debido a que los académicos percibieron que en las situaciones problemáticas cuentan con el apoyo de sus jefes (69 respuestas en siempre), quienes les hacen ver sus errores con una actitud amable (67 respuestas en siempre), mostrando apoyo y orientación en la solución de los problemas laborales que no pueden resolver (61 respuestas en siempre). Asimismo, aunque con menor frecuencia, se alienta y aprecia la iniciativa en los académicos para que externen sus opiniones y participen en el logro de los objetivos planteados.

Por otra parte, en esta variable se pudo observar que el sesgo estuvo mayormente dirigido a los conocimientos y habilidades que presentaron los dirigentes para realizar sus funciones. Por lo que, el liderazgo gerencial apoya mayormente las actividades académicas, pues en el caso del clima organizacional, el liderazgo presentó un enfoque que está mayormente dirigido hacia las funciones que se desarrollan en los procesos administrativos para el logro de los objetivos de esta organización. Lo anterior, difiere con el liderazgo que se presentó en los resultados de las entrevistas, en donde se percibió un liderazgo con dos enfoques el gerencial y el que es ejercido por los coordinadores o responsables de los proyectos de investigación o institucionales, pues el liderazgo en grupos de trabajo se ejerce al momento en que los académicos coordinan los proyectos para el logro de los objetivos de la entidad; mientras que el gerencial se ocupa de la gestión en tiempo y forma de los procesos administrativos, para que los proyectos estratégicos tanto académicos como administrativos se logren.

En este sentido, aun cuando esta variable es compartida como elemento de la cultura organizacional, por la importancia que refleja en el logro de los objetivos y el accionar de los dirigentes se observó que está mayormente dirigida a los elementos que conforman al clima organizacional, pues su presencia en los diversos procesos administrativos dentro de la organización determina el alcance de los objetivos; identificando por lo tanto al liderazgo como un elemento central de este constructo. En lo que respecta a la dimensión relaciones interpersonales se observó lo siguiente.



**TABLA DE FRECUENCIAS POR REACTIVO
DIMENSIÓN RELACIONES INTERPERSONALES**

Pregunta	Nunca	Casi nunca	Raras veces	A veces	Casi siempre	Siempre	Total N
P33	0	0	2	7	58	64	131
P66	0	0	4	18	44	65	131
P79	0	3	8	32	41	47	131
Promedio	0	1	5	19	48	59	131

33. Mantengo buenas relaciones con los miembros de mi grupo de trabajo.

66. Coopero con mis compañeros de trabajo para el logro de los objetivos.

79. Mis compañeros de trabajo son colaboradores.

En esta dimensión se encontró que la opción de respuesta “siempre” fue la que presentó la mayor frecuencia, seguida con poca diferencia por la opción “casi siempre”. En esta dimensión se observó que los académicos mantienen buenas relaciones con sus colegas en los grupos de trabajo (64 respuestas en siempre, 58 en casi siempre), además, existe una actitud de cooperación que estuvo dirigida al logro de los objetivos de la Escuela Nacional de Lenguas, Lingüística y Traducción (65 respuestas en siempre). Esta cooperación, aunque con menor frecuencia, también es percibida entre colegas en los grupos de trabajo (47 respuestas en siempre). Cabe destacar que esta variable se observó en las entrevistas desde dos enfoques la percepción que se tuvo sobre las relaciones interpersonales entre colegas y las que se dan entre los colegas y los funcionarios. La relación entre funcionarios en la evaluación del clima no fue considerada. Sin embargo, existe una concordancia entre los resultados obtenidos en la encuesta y los obtenidos en las entrevistas que mostraron que las relaciones interpersonales entre colegas fueron percibidas como cordiales y amigables; diferentes a las relaciones con otros grupos más amplios. Por lo anterior, se supone que, tanto las relaciones interpersonales como la cooperación son elementos del clima organizacional. En la dimensión comunicación se encontró lo siguiente.



TABLA DE FRECUENCIAS POR REACTIVO
DIMENSIÓN COMUNICACIÓN

Pregunta	Nunca	Casi nunca	Raras veces	A veces	Casi siempre	Siempre	Total N
P10	3	7	6	33	50	32	131
P16	9	14	8	14	30	56	131
P35	0	1	0	6	59	65	131
P49	7	11	6	22	30	55	131
P51	5	2	8	13	47	56	131
Promedio	5	7	6	18	43	53	131

10. Dispongo de suficiente información sobre asuntos que tienen relación con mi trabajo.
 16. Se hace de conocimiento a las áreas de esta entidad académica sobre la designación de los nuevos jefes.
 35. La comunicación que tengo con mis colegas es afable y cordial.
 49. Me siento con la libertad de decirle a mi jefe lo que pienso.
 51. Recibo de mi jefe inmediato información oportuna sobre asuntos de mi trabajo.

La dimensión comunicación muestra nuevamente en la opción de respuesta “siempre” la mayor frecuencia, seguida por una disminución de frecuencia en las demás opciones de respuesta, denotando con ello que la comunicación que tiene el personal académico con sus colegas es afable y cordial (53 respuestas en siempre); además, se caracterizó porque en las áreas de trabajo se dispone de suficiente información sobre los asuntos que tienen que ver con las actividades que se desempeñan en cada una de las áreas. Tomando en cuenta que la comunicación es uno de los aspectos esenciales para el desempeño de las funciones permitiendo con ello el logro de los objetivos de la organización, dicho elemento fue considerado, también, como parte de los elementos que conforman al clima organizacional.

Cabe señalar que, una debilidad que se detectó en esta Escuela es que no se hacen del conocimiento de la comunidad académica las nuevas designaciones del personal directivo que ingresa a las áreas académico-administrativas, además de existir un dialogo distante con las autoridades. Situación que se relaciona con los resultados obtenidos en las entrevistas, en donde los académicos manifestaron que hace falta una comunicación cercana y continua, en donde se eviten las sensaciones de desinterés por entablar un dialogo claro y objetivo. Con respecto a la dimensión de toma de decisiones se observó lo siguiente.

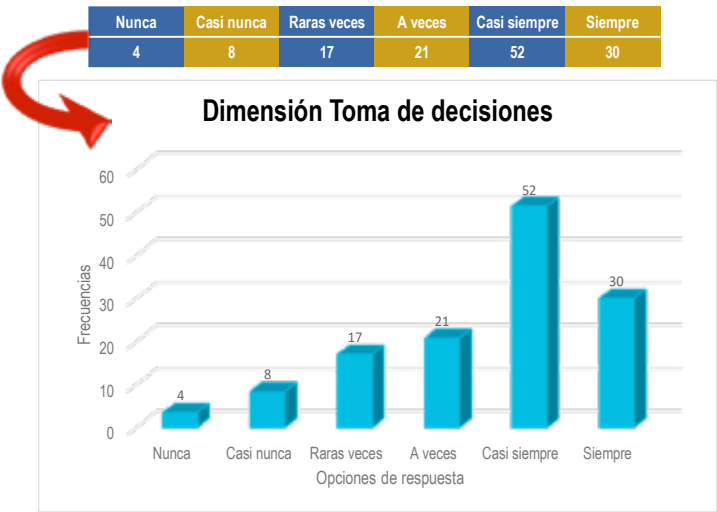


TABLA DE FRECUENCIAS POR REACTIVO
DIMENSIÓN TOMA DE DECISIONES

Pregunta	Nunca	Casi nunca	Raras veces	A veces	Casi siempre	Siempre	Total N
P5	3	4	15	22	49	38	131
P12	0	4	2	13	65	47	131
P25	1	1	8	28	67	26	131
P71	10	24	43	20	25	9	131
Promedio	4	8	17	21	52	30	131

5. Comparto mis ideas como alternativas para la solución de problemas cuando me lo solicitan.
12. Utilizo diferentes fuentes de información para la toma de decisiones cuando actúo para solucionar un problema.
25. El personal académico que labora aquí asume la responsabilidad por las decisiones que toma.
71. El personal directivo que labora en esta entidad académica toma decisiones sin considerar diferentes fuentes de información.

En esta dimensión se observó que la opción de respuesta “casi siempre” (53 respuestas) fue la que presentó mayor frecuencia, pues la opción de respuesta “siempre” (30 respuestas) presentó un puntaje más cercano a la tercera opción “a veces” (21 respuestas), mostrándose en las demás opciones de respuesta un comportamiento de disminución secuencial. En esta dimensión el aspecto mayormente relevante es que los académicos asumen su responsabilidad por las decisiones que toman, ya que consideran diferentes fuentes de información para tomar una decisión que les deja solucionar un problema.

Asimismo, presentan alternativas de solución cuando les son requeridas, pues no se puede dejar de lado que una de las actividades propias del personal académico es estar como responsables de diversos proyectos de investigación; las diversas actividades que se realizan en los proyectos son apoyadas, también, por profesores de asignatura, técnicos académicos y ayudantes de profesor, por lo que la participación del personal académico en el desarrollo de los diversos proyectos de investigación brinda alternativas de solución a los diversos problemas que la sociedad Mexicana plantea.

Los académicos percibieron que los directivos no consideran diferentes fuentes de información para tomar decisiones, lo que se mostró como una debilidad, pues la toma de decisiones es un proceso que permite discernir entre dos o más posturas que pueden afectar o beneficiar el logro de los objetivos, considerando por ello a la toma de decisiones como un elemento del clima organizacional. En la dimensión recompensas, remuneraciones y reconocimientos se encontró lo siguiente.

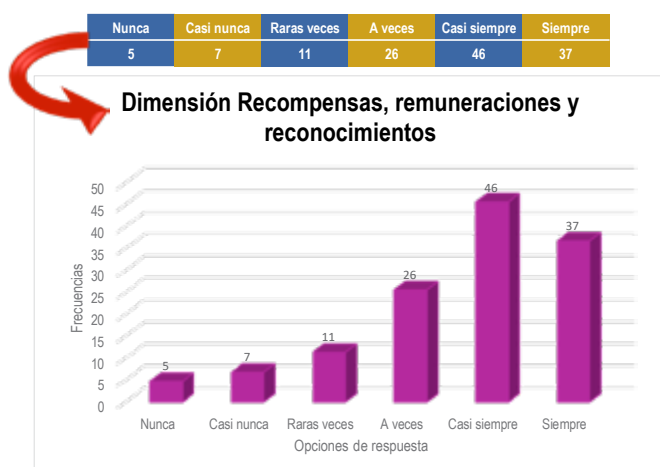


TABLA DE FRECUENCIAS POR REACTIVO
DIMENSIÓN RECOMPENSAS, REMUNERACIONES Y RECONOCIMIENTOS

Pregunta	Nunca	Casi nunca	Raras veces	A veces	Casi siempre	Siempre	Total N
P18	7	9	21	26	39	29	131
P70	7	8	10	23	44	39	131
P72	3	4	10	26	56	32	131
P77	4	7	9	25	37	49	131
P86	3	6	7	28	52	35	131
Promedio	5	7	11	26	46	37	131

18. Las autoridades (director, secretarios, jefes de departamento y coordinadores) reconocen los logros que se alcanzan con las actividades que realizo.

70. El reconocimiento que tengo por parte de mis superiores me hace sentir satisfecho en mi lugar de trabajo.

72. Es satisfactorio el salario que recibo por las labores que desempeño en esta institución.

77. Tengo reconocimiento por parte de mi jefe directo.

86. Los premios obtenidos por los colegas se hacen de conocimiento a la comunidad de esta institución.

Los resultados obtenidos en la dimensión recompensas, remuneraciones y reconocimientos mostraron que la opción de respuesta “casi siempre” (46 respuestas) fue la que presentó mayor frecuencia, la opción “siempre” (37 respuestas) presentó un puntaje menor, las frecuencias de las demás opciones de respuesta fueron disminuyendo progresivamente. Esta dimensión se caracterizó porque los académicos se percibieron satisfechos por las remuneraciones que perciben, es decir, se muestran conformes por el salario que reciben en función a las actividades que realizan en esta entidad académica; además, percibieron “casi siempre” (46 respuestas) que los premios y recompensas que obtienen sus colegas se hace de conocimiento a la comunidad.

Cabe destacar, aquí, que la dimensión recompensas, remuneraciones y reconocimientos debe ser separada por “remuneraciones y recompensas”, pues acorde a los resultados obtenidos en las entrevistas y la encuesta se observó que estos elementos se caracterizaron por aspectos monetarios, mientras que en el caso de los “reconocimientos” se inclinaron más a cuestiones simbólicas (entrega de una medalla, constancia o reconocimientos por diversos aspectos) que tienen que ver más con las sensaciones y sentimientos de los trabajadores, tal como se constató en esta opinión expresada en las entrevistas: “Llegar a estas personas y tocarlas literalmente, o sea, ver su alma y ver realmente que está pasando y reorganizar [...] ahí, debería de haber una manera de tomar esas experiencias, de reconocer a esos maestros lo que han hecho y sus logros [...], entonces sería como una reestructuración pero humana desde adentro”.

Por ello, se sugiere que, estos elementos que forman parte del clima organizacional sean considerados como dos: los reconocimientos de manera independiente y, las remuneraciones y recompensas de manera conjunta. El reconocimiento que reciben por parte de sus superiores en su lugar de trabajo reflejó satisfacción, aunque en menor nivel, desafortunadamente la periodicidad con la que se ofrecen los reconocimientos a los trabajadores se mostró, rara vez, por parte de las autoridades y los jefes directos lo que debilita el efecto que

podieran tener; aspecto que concuerda con lo manifestado en las entrevistas en donde los académicos señalaron que una de las situaciones que puede disminuir o evitar los conflictos laborales es otorgando reconocimientos a la trayectoria y el desempeño laboral de los académicos. En la dimensión negociación y manejo del conflicto se observó lo siguiente.

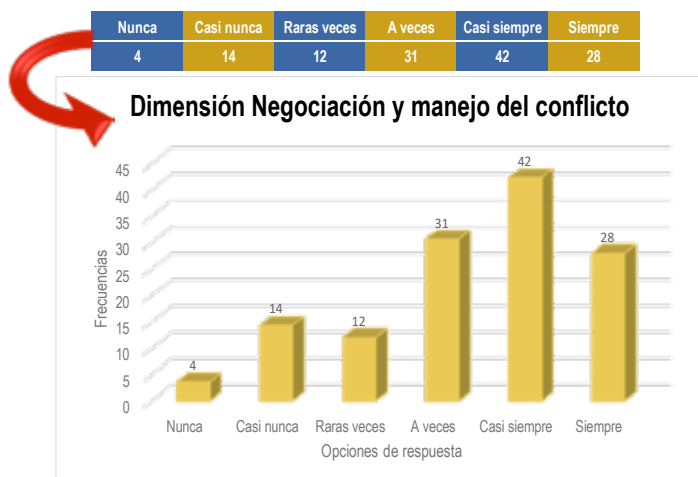


TABLA DE FRECUENCIAS POR REACTIVO
DIMENSIÓN NEGOCIACIÓN Y MANEJO DEL CONFLICTO

Pregunta	Nunca	Casi nunca	Raras veces	A veces	Casi siempre	Siempre	Total N
P14	0	0	2	19	54	56	131
P26	4	22	20	33	40	12	131
P44	7	21	14	40	33	16	131
Promedio	4	14	12	31	42	28	131

14. De estar involucrado (a) en un conflicto busco colaborar en la solución entendiendo el punto de vista de los demás.

26. En esta dependencia se acepta la existencia de los conflictos, se les asume y maneja trabajando en ellos.

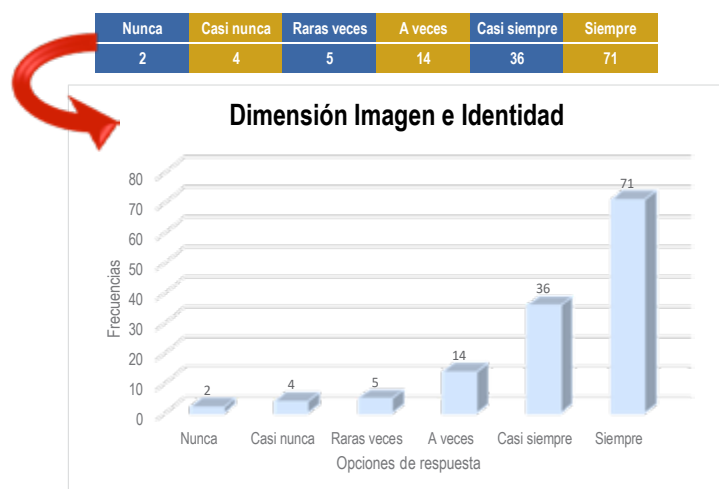
44. Considero que el trabajo que realizan los directivos para manejar conflictos es bueno.

La dimensión negociación y manejo del conflicto también mostró que la opción de respuesta “casi siempre” (42 respuestas) tuvo la mayor frecuencia observándose una leve cercanía con la opción “a veces” (31 respuestas) existiendo más cercanía en las opciones subsecuentes con menor puntaje con la opción “siempre” (28 respuestas). En esta dimensión se encontró que cuando los académicos están involucrados en algún conflicto buscan colaborar en la solución del problema entendiendo los puntos de vista de las demás personas. Asimismo, los académicos percibieron que en esta entidad académica se acepta que existen conflictos y se les asume trabajando en la solución de los mismos. No obstante, el personal académico consideró que el trabajo que realizan los directivos en la solución de los problemas no es bueno, pues la suma de las opciones del extremo izquierdo es mayor a la opción en la que se tuvo la mayor frecuencia; esto se confirmó con estas respuestas obtenidas en las entrevistas: “Los jefes deben tener conocimientos no solamente del área de la enseñanza de lenguas y la lingüística, sino, también, una noción organizacional sobre la dependencia, la universidad” y “Creo que sí convendría un poco revisar, si el hecho de ser doctores les da la capacidad para saber de qué se trata ser departamento de lenguas”. Además, estos resultados concuerdan con los obtenidos en las entrevistas, en donde los respondientes manifestaron que los directivos presentan limitantes en sus habilidades para negociar y tener un adecuado manejo del personal académico.

En este sentido, se puede suponer que la evaluación negativa que hace el personal académico sobre los directivos, tal vez, se deba a la cercanía y afinidad que presentan en su quehacer académico, pues, los

directivos, al pertenecer al mismo gremio que los académicos se vuelven más susceptibles a ser criticados en su desempeño; pues los académicos perciben que la designación de los titulares de las escuelas es impuesta, ya que se hace a través del análisis profundo del currículum de los candidatos y de las opiniones vertidas por algunos miembros de la comunidad, aunado a la presentación de un plan de trabajo que es presentado ante la Junta de Gobierno (máximo autoridad de la UNAM), cuyo cuerpo colegiado hace la designación del candidato idóneo para la entidad académica respectiva; emergiendo con ello una postura crítica que caracteriza al personal académico frente a la autoridad; proceso de selección que, tal vez, no pueda ser observado en universidades privadas o en organizaciones con diferente giro que tienen mecanismos como la votación.

Lo antes expuesto, hace suponer que las habilidades que presente el directivo en acción con respecto a la negociación y manejo del conflicto sean cuestionables, pues esta figura se percibe, hasta cierto punto, como una imposición. Por la relevancia que implica y los resultados obtenidos en esta variable se considera este elemento como parte del clima organizacional; en la dimensión imagen e identidad se observó lo siguiente.



**TABLA DE FRECUENCIAS POR REACTIVO
DIMENSIÓN IMAGEN E IDENTIDAD**

Pregunta	Nunca	Casi nunca	Raras veces	A veces	Casi siempre	Siempre	Total N
P9	10	16	9	33	39	24	131
P34	0	0	1	3	11	116	131
P36	0	0	3	14	46	68	131
P61	0	2	6	10	46	67	131
P73	0	1	5	8	37	80	131
Promedio	2	4	5	14	36	71	131

9. Considero que es correcta la orientación que el grupo directivo está dando a la dependencia.
 34. Me interesa el futuro de esta entidad académica.
 36. Para mí, esta entidad académica es el mejor lugar para trabajar.
 61. Esta dependencia me inspira para dar lo mejor de mí.
 73. Me siento a gusto de formar parte de esta entidad académica.

En esta dimensión se observó el mayor puntaje, de todas las dimensiones, en la opción de respuesta “siempre”, seguido por una notoria disminución en las demás opciones de respuesta. En esta dimensión de imagen e identidad se mostró una fuerte relación entre los empleados y la organización, pues los académicos se preocupan por el futuro que pueda tener esta entidad con el cambio de estatus de Centro a Escuela. El personal académico se siente a gusto por colaborar en esta entidad académica, ya que la ven como el mejor lugar para trabajar, además, percibieron que sus colegas brindan el mayor esfuerzo en su desempeño laboral.

Los resultados obtenidos en las entrevistas demostraron que el orgullo que tienen los académicos por trabajar en la ENALLT estuvo dirigido hacia la UNAM, universidad a la que pertenece esta entidad académica. Esta

dimensión fue considerada como un elemento del clima organizacional. Por otra parte, se encontró que los académicos perciben que los directivos no están brindando la correcta dirección para que esta entidad cumpla con su misión. (p. 9), que fue también la que mostró mayor dispersión en las respuestas por lo que podría ser un tema particularmente sensible en la identidad como diferenciador en la evaluación en grados. En lo que concierne a la última dimensión cultura organizacional se observó lo siguiente.



TABLA DE FRECUENCIAS POR REACTIVO
DIMENSIÓN CULTURA ORGANIZACIONAL

Pregunta	Nunca	Casi nunca	Raras veces	A veces	Casi siempre	Siempre	Total N
P7	10	12	15	32	45	17	131
P48	4	6	6	32	49	34	131
P53	0	0	0	1	27	103	131
P81	6	4	7	40	42	32	131
Promedio	20	22	28	105	163	186	131

7. En esta entidad académica la normatividad universitaria es aplicada de manera clara, transparente e igualitaria para todo el personal académico.
 48. Los valores que se mantienen o promueven por las autoridades están alineados con la misión y visión de esta entidad académica o de la Universidad.
 53. El desarrollar mis actividades cotidianas me hace sentirme responsable.
 81. Los valores que son promovidos por las autoridades de esta dependencia son los apropiados para su crecimiento.

La opción de respuesta “siempre” fue la que presentó mayor frecuencia; en esta dimensión se observó que para los académicos el desarrollo de sus funciones cotidianas los hace sentirse responsables, pues no se puede dejar de lado que la actividad que realizan estos trabajadores está dirigido a la tarea sustantiva, docencia, para el caso de los Profesores de tiempo completo y Asignatura. Mientras que para los Técnicos Académicos y los Ayudantes de Profesor su quehacer académico está enfocada a realizar otras actividades relevantes para el logro de los objetivos de esta Escuela.

Se mostró que, los valores estuvieron mayormente dirigidos al “trabajo en equipo” y en menor grado a la “responsabilidad”, cuyos valores fueron encontrados en las entrevistas que son promovidos por las autoridades de manera apropiada para el crecimiento de esta Escuela. Estos valores mantuvieron una relación directa con la misión y visión de esta institución. Una de las debilidades mostradas en esta dimensión estuvo dirigida a la percepción que tuvieron los académicos sobre la aplicación de la normatividad, en donde se observó que no es aplicada de manera clara, transparente e igualitaria para todos los académicos, nuevamente los reactivos vinculados con la armonización entre las autoridades y la dependencia fueron los que mostraron mayor dispersión de respuestas, por lo tanto, los más sensibles en la evaluación.

Es preciso aclarar que, la dimensión de cultura organizacional fue integrada al cuestionario sólo con la finalidad de confirmar algunos aspectos que fueron encontrados en las entrevistas. No obstante, los elementos encontrados aquí serán considerados como elementos del clima organizacional, pues contaron con los requisitos de validez y confiabilidad (ver sección 6.1.7 Validez y confiabilidad del instrumento, desarrollado en el capítulo VI Medición e instrumentación) para medir este constructo.

Los resultados antes analizados ratifican que las dimensiones que integraron el tipo de clima organizacional que persiste en esta entidad académica son en su mayoría los mismos elementos que conforman este constructo, confirmando con esto la hipótesis planteada que las dimensiones del clima organizacional fueron similares a las categorías que integraron los elementos de este constructo, que fue percibido por el personal académico de la Escuela Nacional de Lenguas, Lingüística y Traducción.

Estas observaciones encontradas en los resultados de cada una de las dimensiones del clima organizacional hacen suponer que, también, es posible que exista una relación entre los elementos que forman parte de la cultura organizacional y los que fueron encontrados en el clima organizacional. A fin de poder identificar de manera clara y precisa los elementos que constituyeron a cada uno de estos constructos, en el siguiente apartado se describe la triangulación que se realizó a fin de delimitar con precisión los elementos que componen a la cultura organizacional y al clima organizacional.

7.3.4 Triangulación de los elementos de la cultura y del clima organizacional

El análisis exhaustivo que se realizó sobre la cultura organizacional y el clima organizacional mediante el uso de las técnicas de los métodos cualitativos y cuantitativos proporcionaron la información necesaria para identificar los elementos que los conforman. No obstante, algunos de los elementos que forman parte de estos dos constructos se encuentran presentes en ambos, lo que hace suponer que existe una complementariedad o superposición entre ellos.

Teniendo en cuenta la identificación de los elementos de la cultura organizacional y del clima organizacional en cada uno de los métodos. Se consideró pertinente determinar con precisión qué elementos corresponden a cada constructo, primeramente, se retomaron los elementos del modelo de Schein (1992) que fueron determinados en el capítulo I. de la cultura organizacional, y cuyos elementos de este modelo fueron considerados como enlace entre la parte teórica de la cultura y el clima organizacional; pues cabe recordar que este modelo se centra en la relación que tiene la cultura organizacional con el liderazgo, aspecto que es parte

esencial en el estudio del clima organizacional sustentado en la Teoría del clima organizacional de Likert (1965) que refiere los sistemas del tipo de liderazgo que se ejercen en una organización.

En este sentido, primeramente, se llevó a cabo un análisis sobre los resultados obtenidos en las entrevistas que se realizaron para evaluar la cultura organizacional, con el fin de obtener de manera objetiva e inmediata sus elementos identificados, mismo tratamiento fue realizado con los resultados obtenidos en la encuesta con la que se diagnosticó el clima organizacional. Este procedimiento mostró cada uno de los elementos que conformaron a estos dos constructos.

Se realizó un cuadro comparativo en donde se delimitó qué elementos pertenecen a la cultura organizacional y cuáles al clima organizacional, utilizando como enlace entre estos dos constructos algunos de los elementos del modelo de Schein (1992), a fin de dar un sustento teórico a la relación que estos elementos puedan tener.

Cuadro 7.10: Cuadro comparativo entre los elementos de la cultura organizacional y el clima organizacional

Elementos cultura organizacional obtenidos en las entrevistas	Elementos de los niveles del Modelo de Schein (1992)	Elementos clima organizacional obtenidos en los resultados de la encuesta
Objetivos	Estrategias para cumplimiento de objetivos (Objetivos)	Participación en el logro de objetivos
Actitudes	Comportamientos comunes de interacción	Actitud de cooperación
Conformación de grupos		
Equipos de trabajo	Normas grupales	Trabajo en equipo
Liderazgo en equipos de trabajo		
Creencias, valores y costumbres	Filosofías (creencias y costumbre), valores declarados, ritos y celebraciones formales	
Procesos organizacionales	Procesos organizacionales	Funciones en procesos administrativos
Liderazgo		Liderazgo
Apoyo de la dirección		Apoyo en las actividades
Sentido de identidad		Imagen e identidad
Reconocimiento		Reconocimiento

Cuadro 7.10: Cuadro comparativo entre los elementos de la cultura organizacional y el clima organizacional

Elementos cultura organizacional obtenidos en las entrevistas	Elementos de los niveles del Modelo de Schein (1992)	Elementos clima organizacional obtenidos en los resultados de la encuesta
Misión y visión		Misión y visión
Negociación		Negociación y manejo del conflicto
		Recompensas y remuneraciones
Comunicación		Comunicación
		Toma de decisiones
Relaciones interpersonales		Relaciones interpersonales
	Ambiente físico de la organización (clima), reglas del juego	Ejecución de la normatividad
	Estructura	

Se encontró el mismo número de elemento en la cultura y en el clima organizacional. Los elementos en color verde se complementan, los que están en amarillo se superponen y los que están sin sombrear son exclusivos de cada constructo.

El cuadro anterior muestra los elementos de la cultura organizacional, los del clima organizacional y los elementos del modelo de Schein (1992) que sirvieron de puente entre ellos. Los elementos que están sombreados en color verde indican aquellos que se complementan; mientras que los que están en amarillo son los que se superponen y los que están sin sombrear son aquellos que son exclusivos de cada uno de los constructos; los elementos de la cultura organizacional fueron: conformación de grupos, liderazgo en equipos de trabajo y creencias, valores y costumbres. Mientras que los elementos del clima organizacional fueron: recompensas y remuneraciones, toma de decisiones y ejecución de la normatividad. Lo que permite suponer que los elementos de la cultura organizacional se enfocan más en aspectos del individuo y el clima organizacional están mayormente centrados en los factores y procesos organizacionales que permitieron que los elementos sean más accesibles a la eliminación o al cambio.

Por otra parte, los elementos sombreados en color verde que son los que se complementan mostraron una injerencia que se relaciona con los elementos de cultura, clima organizacional y los elementos que se consideraron del modelo de Schein (1992). En este sentido, los elementos que se mostraron como complementarios fueron: objetivos, actitudes, equipos de trabajo y procesos organizacionales. Cabe recordar

que los elementos comunicación y relaciones interpersonales⁸⁹ se encuentran implícitos entre los elementos que se complementan y los que se superponen.

Los elementos que se encuentran superpuestos sombreados en amarillo muestran una mixtura entre los elementos que pertenecen a la cultura organizacional y al clima organizacional, pues aun cuando ambos elementos son similares existe un enfoque diferente sobre la forma en cómo fueron percibidos por el personal académico; en el caso de los elementos que se centraron en la cultura organizacional consideraron aspectos propios de los trabajadores; mientras que los del clima organizacional se dirigieron más a los procesos administrativos de la organización.

Los elementos que se superponen y que guardan una cierta similitud en su denominación fueron: liderazgo, apoyo de la dirección, identidad, reconocimientos, misión y visión, negociación y manejo del conflicto, comunicación y relaciones interpersonales; cuya perspectiva de análisis e interpretación en cada constructo se describe en qué consistió. En el caso del liderazgo al ser observado desde una perspectiva de la cultura organizacional en los contextos educativos se enfoca al liderazgo que se ejerce en los equipos de trabajo, aun cuando emergió este elemento en la evaluación de la cultura organizacional. Mientras que, en el clima organizacional el liderazgo está mayormente dirigido hacia las habilidades y funciones gerenciales. En el caso del elemento de apoyo de la dirección en la cultura organizacional se analizó la forma en cómo los directivos brindan apoyo directo para que el trabajador realice sus actividades de la mejor manera en su contexto laboral y personal, además de valorar el actuar de los dirigentes ante las circunstancias problemáticas que puedan existir en la organización. Siendo distinto en el caso del clima organizacional, donde se observó que el apoyo y orientación que brindan los dirigentes está enfocado a la solución de los problemas que se pueden presentar en el transcurso del cumplimiento de las funciones para alcanzar los objetivos de la organización.

El sentido de identidad en la cultura organizacional se mostró sobre la pertenencia que presenta el trabajador hacia la entidad, así como el gusto que se tiene por laborar en ese contexto educativo; cuando en el caso del clima organizacional se observó además de la pertenencia y el gusto por trabajar ahí, que tanto la identidad y pertenencia a la institución influye en el desempeño del trabajador; además, de valorar si los dirigentes están logrando el cumplimiento de la misión.

⁸⁹ La comunicación y las relaciones interpersonales fueron considerados como elementos de la cultura organizacional, aun cuando no emergieron específicamente con la técnica cualitativa (entrevista) con la que se identificaron los elementos, pues la mayoría de las respuestas emitidas por los respondientes incluían palabras que hacían referencia a estos dos elementos como: diálogo, negociación, interacción, comentarios, etc., por lo que fueron considerados como elementos de este constructo. Mientras que en el clima organizacional se identificaron en los resultados de la técnica cuantitativa (escala). Además, tanto la comunicación como las relaciones interpersonales son esenciales en el surgimiento de algunos otros elementos como el liderazgo, la negociación y manejo del conflicto, los reconocimientos y el apoyo de la dirección; lo que hace suponer entre ellos una interrelación.

El elemento de reconocimiento visto desde el punto de vista de la cultura organizacional se observó que su evaluación está más dirigida sobre los actos y logros que el trabajador alcanza en la entidad académica, mientras que en el caso del clima organizacional está dirigido a la satisfacción que pueda presentar el trabajador al ser reconocido por sus superiores. En cuanto a la misión y visión como parte de los elementos de la cultura organizacional se mostraron los valores que se relacionan con esto dos factores en esta entidad; en el caso del clima organizacional qué tanto se conocen y difunden, además de analizar el actuar de los directivos para el cumplimiento de los mismos.

El elemento de la negociación en la cultura organizacional está dirigido a visualizar los principales problemas que presenta la entidad académica y qué tanto se hace para la solución de los mismos; mientras que en el clima organizacional se observó la participación de los académicos en la solución de los problemas y qué tanto se acepta y se asume que existen problemas en la entidad; además de la evaluación al desempeño de los dirigentes ante la solución de los conflictos existentes en la organización. En consecuencia, la denominación de este elemento fue negociación y manejo del conflicto para ambos constructos.

Ahora bien, tomando en consideración que en este estudio se tomó la perspectiva de que el clima organizacional es producto de la cultura organizacional se consideró la aplicación de una regresión lineal para conocer la relación que existe entre una variable dependiente que es la cultura organizacional sobre las variables independientes que fueron los factores que conformaron al clima organizacional. Para ello, se aplicó una regresión lineal con el método por pasos, cuya prueba estadística reflejó los siguientes resultados.

Cuadro 7.11: Resumen del modelo de regresión de los factores del clima y de la cultura organizacional

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados
					B	Error estándar	Beta
1. Negociación y manejo del conflicto	0.707	0.500	0.496	0.631	Constante (2.253)	Constante (0.259)	0.707
					0.612	0.054	
2. Negociación y manejo del conflicto / Comunicación	0.765	0.586	0.579	0.577	Constante (1.316)	Constante (0.299)	0.434/0.400
					0.375/0.392	0.067/0.076	
3. Negociación y manejo del conflicto / Comunicación / Imagen e Identidad	0.796	0.633	0.624	0.545	Constante (-0.84)	Constante (0.447)	0.303/0.331/0.285
					0.262/0.324/0.409	0.070/0.074/0.101	
4. Negociación y manejo del conflicto / Comunicación / Imagen e Identidad / Recompensas, remuneraciones y reconocimientos	0.808	0.653	0.642	0.532	Constante (-0.048)	Constante (0.436)	0.237/0.251/0.253/0.212
					0.205/0.245/0.363/0.190	0.071/0.078/0.100/0.070	

Los valores que se encuentran encasillados en rojo muestran los elementos mayormente significativos en la cultura y el clima organizacional.

Este cuadro muestra que la variable predicha fue la negociación y el manejo del conflicto, en donde los puntajes de las variables predictivas que, también, presentaron un puntaje significativo fueron: 1). Negociación y manejo del conflicto 0.500; 2). Negociación y manejo del conflicto añadiendo comunicación con un puntaje de 0.586; 3). Negociación y manejo del conflicto, comunicación, así como imagen e identidad con un puntaje de 0.633 y la última 4). Negociación y manejo del conflicto, comunicación, imagen e identidad, recompensas, remuneraciones y reconocimientos con un puntaje de 0.653; lo que reflejó un porcentaje del 65% en los resultados obtenidos en la regresión lineal con el método por pasos que explica de manera aceptable la existencia de una predicción entre los factores del clima organizacional y la cultura organizacional.

Se puede señalar que la carga de la regresión que tuvo la variable predictora sobre las predichas mostró un puntaje en el coeficiente no estandarizado beta de 0.612 en la variable negociación y manejo del conflicto, indicando con ello que esta es la variable que presenta mayor injerencia entre la relación que guarda el clima organizacional y la cultura organizacional; confirmando la aportación de esta variable el valor del coeficiente de la beta estandarizada que presentó un puntaje de 0.707 en el factor de negociación y manejo del conflicto. También se llevó a cabo un análisis ANOVA con el propósito de mostrar el comparativo de las medias de cada modelo; en esta prueba se obtuvieron los siguientes resultados.

Cuadro 7.12: ANOVA utilizando como variable dependiente a la cultura organizacional

Modelo		Suma de cuadrados	Grados de libertad	Media cuadrática	F	Nivel de significancia
1. Negociación y manejo del conflicto	Regresión	51.432	1	51.432	129.178	.001
	Residuo	51.361	129	0.398		
	Total	102.794	130			
2. Negociación y manejo del conflicto / Comunicación	Regresión	60.197	2	30.099	90.445	.001
	Residuo	42.596	128	0.333		
	Total	102.794	130			
3. Negociación y manejo del conflicto / Comunicación / Imagen e Identidad	Regresión	65.051	3	21.684	72.962	.001
	Residuo	37.743	127	0.297		
	Total	102.794	130			
4. Negociación y manejo del conflicto / Comunicación / Imagen e Identidad / Recompensas, remuneraciones y reconocimientos	Regresión	67.140	4	16.785	59.317	.001
	Residuo	35.654	126	0.283		
	Total	102.794	130			

Este análisis confirmó los elementos que están relacionados entre la cultura y el clima organizacional, así como el elemento más significativo entre estos constructos.

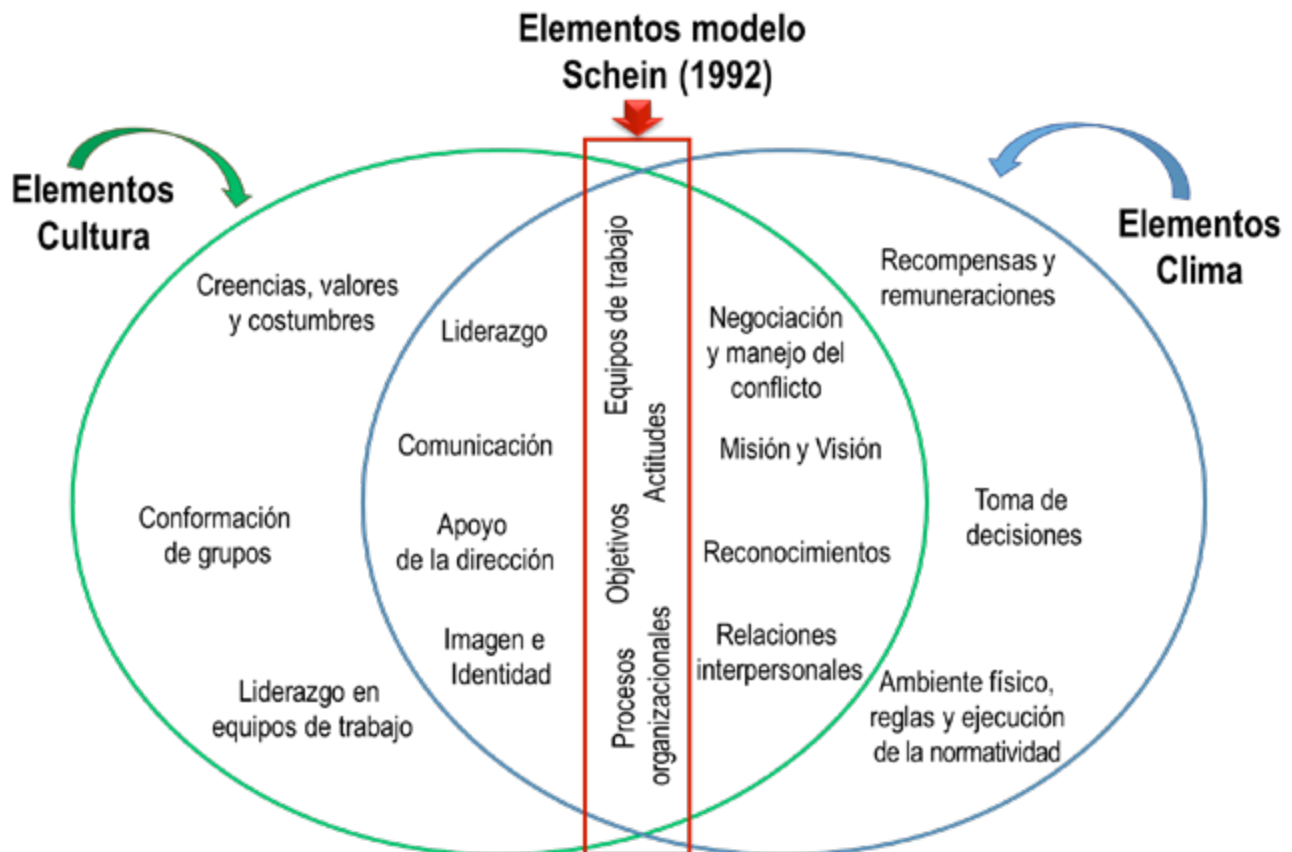
El cuadro anterior muestra los valores de significación de la prueba ANOVA que arrojó la regresión lineal del método por pasos, en donde se obtuvo un valor $p=.001 < 0.05$ acompañado de valores $F=$ 1) 129.17, 2) 90.44,

3) 72.96 y 4) 59.31, explicando con ello una relación existente entre las variables: negociación y manejo del conflicto, comunicación, imagen e identidad, así como recompensas, remuneraciones y reconocimientos.

Derivado del análisis de estos dos métodos con los que se identificaron los elementos de la cultura organizacional y del clima organizacional, dando respuesta con ello a la siguiente pregunta: ¿Cuáles son los elementos que se complementan y los que se superponen entre la cultura organizacional y el clima organizacional?

Acorde a los elementos que se identificaron de la cultura y el clima organizacional, considerando como objeto de enlace teórico entre estos constructos algunos de los elementos del modelo de Schein (1992), se tuvo como resultado la siguiente figura.

Figura 7.6 Elementos de la cultura y el clima organizacional que se complementan y se superponen



El número de elementos que corresponde a la cultura y al clima organizacional resultaron similares.

Esta figura muestra los elementos que conforman a la cultura y al clima organizacional. Los elementos que conforman a la cultura organizacional fueron: las creencias, valores y costumbres; la conformación de grupos y

el liderazgo en equipos de trabajo. Los elementos que pertenecen al clima organizacional fueron: recompensas y remuneraciones, toma de decisiones, ambiente físico, reglas y ejecución de la normatividad. Con respecto a los elementos que se complementan fueron: equipos de trabajo, procesos organizacionales, objetivos y actitudes. Mientras que los elementos que se superponen estuvieron: liderazgo, comunicación, apoyo de la dirección, imagen e identidad, negociación y manejo del conflicto, misión y visión, reconocimientos y relaciones interpersonales. Como se puede observar algunos de los elementos que conformaron a la cultura organizacional y al clima organizacional presentaron cierta injerencia sobre el comportamiento de este personal académico de la Escuela Nacional de Lenguas, Lingüística y Traducción; para poder conocer como los elementos de estos constructos impactaron sobre el comportamiento del desempeño laboral, se adjuntó al instrumento de medición del clima organizacional una tercer sección que corresponde a un cuestionario que midió los factores del desempeño laboral.

7.3.5 Impacto del clima y la cultura sobre el comportamiento en el desempeño laboral

Los datos del desempeño laboral se obtuvieron con la tercera sección que conformó el instrumento de medición de este estudio, cuya sección estuvo orientada a evaluar la percepción que los académicos tienen sobre su desempeño laboral. Los factores que integraron la evaluación del desempeño laboral fueron: autorrealización, entusiasmo, participación, orientación responsabilidad, apoyo institucional, así como estatus y reconocimiento. Por lo anterior, se consideró pertinente llevar a cabo la interpretación de los resultados obtenidos en cada una de las variables que conformaron al cuestionario de evaluación.

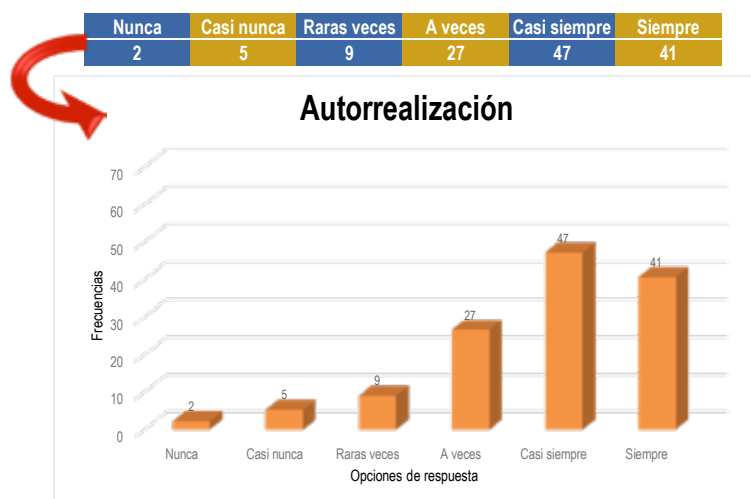


TABLA DE FRECUENCIAS POR REACTIVO
DIMENSIÓN AUTORREALIZACIÓN

Pregunta	Nunca	Casi nunca	Raras veces	A veces	Casi siempre	Siempre	Total N
P6	6	13	14	24	46	28	131
P17	3	7	12	38	47	24	131
P22	1	5	11	38	53	23	131
P28	1	1	8	26	58	37	131
P37	0	1	0	7	32	91	131
Promedio	2	5	9	27	47	41	131

6. Percibo que soy reconocido por las autoridades para colaborar.

17. El personal académico que sobresale en el desempeño de sus funciones es reconocido por las autoridades.

22. Siento que mis colegas muestran respeto y admiración por mi trabajo.

28. El desarrollo de mi trabajo tiene un significado importante en el logro de los objetivos académicos de esta institución.

37. Me siento orgulloso del trabajo que desempeño en esta entidad académica.

Con respecto a la autorrealización que presenta el personal académico de esta Escuela se observó que casi siempre sus colegas muestran respeto y admiración por el desempeño que tienen, situación que es reconocida por las autoridades de la entidad académica donde laboran; lo que supone una relación directa con los reconocimientos que otorgan las autoridades al personal académico sobresaliente.

Asimismo, perciben que el desarrollo de su trabajo tiene un significado relevante para el logro de los objetivos académicos de la institución. Un aspecto importante a considerar es que existe una fuerte identidad con la entidad académica, pues el personal académico siempre siente orgullo del trabajo que desempeña. El entusiasmo reflejado en su desempeño laboral mostró lo siguiente.

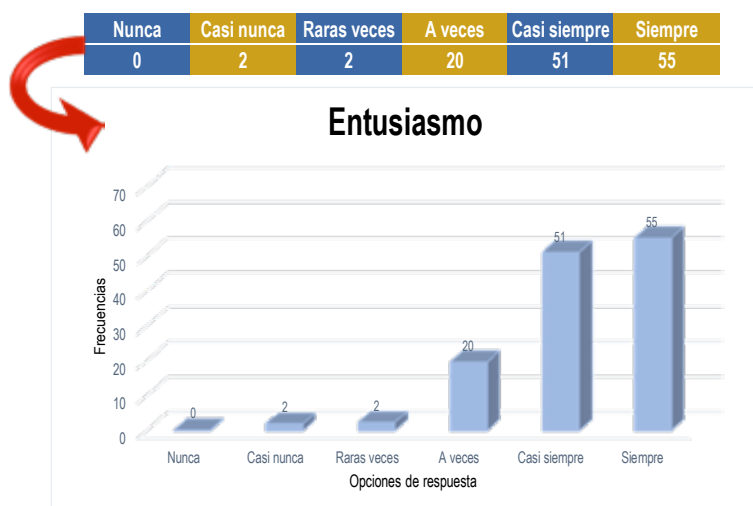


TABLA DE FRECUENCIAS POR REACTIVO
DIMENSIÓN ENTUSIASMO

Pregunta	Nunca	Casi nunca	Raras veces	A veces	Casi siempre	Siempre	Total N
P1	0	0	4	38	67	22	131
P14	0	1	1	20	45	64	131
P18	0	4	4	24	53	46	131
P30	0	1	1	10	53	66	131
P40	1	4	2	7	38	79	131
Promedio	0	2	2	20	51	55	131

1. Mis colegas muestran entusiasmo cuando desempeñan sus funciones.
 14. Me siento motivado para realizar mis actividades.
 18. Creo que mis colegas notan que disfruto, las actividades que realizo en mi área de trabajo.
 30. Cuando realizo mis actividades me siento animado.
 40. Me ilusiono cuando comienzo un proyecto nuevo.

El personal académico percibe casi siempre y siempre que sus colegas muestran entusiasmo cuando desempeñan sus funciones, pues siempre están motivados cuando realizan sus actividades. Además, los colegas se dan cuenta que los académicos disfrutan las actividades que realizan en sus áreas de trabajo; porque se encuentran animados cuando desarrollan sus funciones y sobre todo cuando comienzan un proyecto nuevo. Con respecto a la percepción que tuvieron sobre la participación que tiene el personal académico se encontró lo siguiente.

Nunca	Casi nunca	Raras veces	A veces	Casi siempre	Siempre
2	6	10	29	53	30



TABLA DE FRECUENCIAS POR REACTIVO
DIMENSIÓN PARTICIPACIÓN

Pregunta	Nunca	Casi nunca	Raras veces	A veces	Casi siempre	Siempre	Total N
P15	0	4	8	35	54	30	131
P23	1	5	9	27	58	31	131
P34	2	5	12	25	53	34	131
P39	6	11	11	30	48	25	131
Promedio	2	6	10	29	53	30	131

15. Percibo que mis colegas colaboran en diversas áreas de esta dependencia cuando se realizan eventos académicos importantes.
23. El personal académico reconoce que su desempeño impacta directa o indirectamente en la tarea sustantiva (docencia) de esta entidad académica.
34. Aun cuando no pertenezco al área de mis colegas contribuyo con profesionalismo y entusiasmo para el logro de sus objetivos.
39. Creo que mi participación en algunos proyectos ha permitido cambios relevantes en esta entidad académica.

La participación del personal académico fue percibida como colaborativa en las diversas áreas de la entidad, mostrándose mayor presencia cuando se realizan eventos académicos importantes; pues casi siempre el personal académico reconoce que su desempeño impacta directa o indirectamente en las tareas sustantivas que tienen que ver con la docencia que se imparte en esta entidad.

Otro aspecto importante a señalar es que, los académicos percibieron colaboración entre colegas, pues aun cuando el personal académico pertenece a otras áreas de la entidad, contribuyen con profesionalismo y entusiasmo para el logro de los objetivos; situación que hace que el personal académico se percate de la importancia de su participación en algunos proyectos para hacer cambios relevantes en esta entidad académica. En el sentido de la orientación que tiene el personal académico hacia la responsabilidad se encontró.

Nunca	Casi nunca	Raras veces	A veces	Casi siempre	Siempre
1	3	5	28	54	40



TABLA DE FRECUENCIAS POR REACTIVO
DIMENSIÓN ORIENTACIÓN RESPONSABILIDAD

Pregunta	Nunca	Casi nunca	Raras veces	A veces	Casi siempre	Siempre	Total N
P2	0	1	0	24	63	43	131
P9	0	1	10	29	65	26	131
P13	1	4	4	32	51	39	131
P32	3	5	7	26	38	52	131
Promedio	1	3	5	28	54	40	131

2. Percibo que mis colegas desempeñan sus actividades con ética y profesionalismo.
9. El personal académico muestra una actitud participativa cuando se trata del cumplimiento de los objetivos de esta dependencia.
13. El ambiente de trabajo que existe en esta entidad académica hace que sea grato cumplir mis actividades.
32. El ser evaluado en mi desempeño académico, me permite renovar y actualizar mis conocimientos en las actividades que realizo.

En el caso de la orientación que tiene el personal académico con respecto a la responsabilidad percibieron que sus colegas casi siempre realizan sus actividades con ética y profesionalismo, destacando una actitud participativa en la forma en que realizan sus funciones para el cumplimiento de los objetivos de la Escuela.

Los académicos perciben que gracias al ambiente de trabajo que existe en la entidad, situación que concuerda con los resultados de la percepción de un clima favorable, hace que sea grato cumplir con sus actividades. Además, en su percepción se hacen conscientes de que al ser evaluados en su desempeño les favorece para renovarse y actualizarse en las habilidades que requieren para el desempeño eficiente de sus actividades. Mientras que en el apoyo institucional que tienen los académicos se observó lo siguiente.



TABLA DE FRECUENCIAS POR REACTIVO
DIMENSIÓN APOYO INSTITUCIONAL

Pregunta	Nunca	Casi nunca	Raras veces	A veces	Casi siempre	Siempre	Total N
P5	2	2	6	22	53	46	131
P7	11	20	15	25	35	25	131
P10	2	5	10	15	58	41	131
P12	0	7	11	28	59	26	131
P20	3	10	10	52	40	16	131
Promedio	4	9	10	28	49	31	131

5. Cuento con las facilidades para mantenerme actualizado en el desempeño de mis funciones.
 7. Las autoridades de esta dependencia apoyan para que el personal académico se promueva.
 10. Esta entidad académica me brinda el apoyo necesario para el desempeño de mis actividades.
 12. Cuando surgen conflictos en el desempeño de las actividades se solucionan en los mejores términos.
 20. Las autoridades de esta dependencia brindan capacitación a través de instructores altamente preparados.

Los académicos percibieron que casi siempre cuentan con las facilidades para mantenerse actualizados en el desempeño de sus actividades. Acorde a su percepción las autoridades brindan casi siempre el apoyo necesario para que el personal académico pueda desempeñar sus actividades y con menor frecuencia se brinda apoyo para que sean promovidos. Además, a veces las autoridades brindan las facilidades para que el personal reciba capacitación a través de instructores competitivos. El personal académico, a veces, percibe que cuando existe un conflicto en el desempeño de las actividades se solucionan en los mejores términos. Con respecto al estatus y reconocimiento que pueda tener el personal académico se encontró lo siguiente.

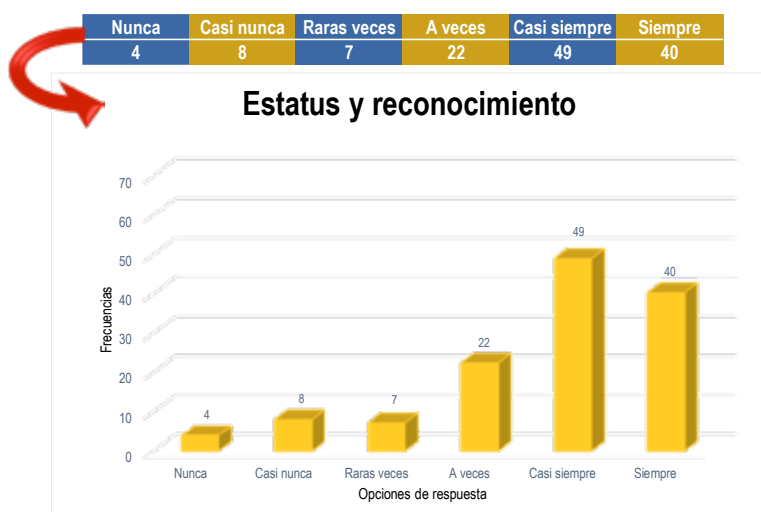


TABLA DE FRECUENCIAS POR REACTIVO
DIMENSIÓN ESTATUS Y RECONOCIMIENTO

Pregunta	Nunca	Casi nunca	Raras veces	A veces	Casi siempre	Siempre	Total N
P3	0	0	3	17	56	55	131
P8	12	16	8	25	42	28	131
P16	2	2	2	15	41	69	131
P26	3	16	15	22	52	23	131
P31	3	6	8	33	54	27	131
Promedio	4	8	7	22	49	40	131

3. Cuando concluyo una actividad académica, me planteo nuevos retos en esta entidad académica.
 8. El desempeño que he mostrado en mi trayectoria laboral me ha permitido ser considerado como responsable en diversos proyectos.
 16. El trabajo que desempeño en esta entidad académica me ha permitido tener un crecimiento profesional y académico.
 26. Las actividades académicas que realizo en esta institución son reconocidas por las autoridades.
 31. Siento que mis colegas reconocen que he logrado un estatus en esta entidad académica por el desempeño de mis funciones.

El personal académico percibe, casi siempre, que cuando concluyen una actividad se plantean nuevos retos, además, observaron que el desempeño que han mostrado en su trayectoria laboral les favorece para ser considerados como responsables en los diversos proyectos que participan. Asimismo, los académicos consideraron que, casi siempre, las actividades que desempeñan son reconocidas por las autoridades, pues el desarrollo de éstas siempre les permite tener un crecimiento profesional y académico. Entre colegas, casi siempre, perciben que son reconocidos por haber logrado un estatus por su desempeño laboral.

En concordancia con el análisis e interpretación de los resultados obtenidos en cada una de las dimensiones que conformaron la encuesta del desempeño laboral, se hace pertinente conocer si el clima organizacional y la cultura organizacional producen algún impacto sobre el desempeño laboral que tiene el personal académico de la Escuela Nacional de Lenguas, Lingüística y Traducción. Para ello, se llevaron a cabo las siguientes pruebas estadísticas.

7.3.6 Triangulación clima organizacional, cultura organizacional y desempeño laboral

El comportamiento de las personas dentro de la organización es esencial para determinar un desempeño laboral eficiente para el logro de los objetivos. El análisis del impacto que la cultura organizacional y el clima organizacional tienen sobre el desempeño laboral se realizó mediante las pruebas de correlación de Spearman y Pearson en donde la diferencia 0.011 observada en los resultados que arrojaron estas pruebas en sus correlaciones entre cultura organizacional-desempeño laboral y clima organizacional-desempeño laboral fue

muy pequeña. No obstante, sólo se consideraron los resultados de la correlación de Spearman, debido a que los datos obtenidos en la encuesta son no paramétricos.

Cuadro 7.13: Correlación de cultura organizacional, clima organizacional y desempeño laboral

N= 131			Cultura Organizacional	Clima Organizacional	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Cultura Organizacional	Coefficiente de correlación	1.00	0.769	0.648
		Sig. (bilateral)		0.001	0.001
	Clima Organizacional	Coefficiente de correlación	0.769	1.00	0.662
		Sig. (bilateral)	0.001		0.001
	Desempeño Laboral	Coefficiente de correlación	0.648	0.662	1.00
		Sig. (bilateral)	0.001	0.001	

Rangos del tipo de correlación

0-0.25	0.26-0.50	0.51-0.65	0.66-0.95	0.96-1.00
Escasa o nula	Débil	Moderada	Fuerte	Perfecta

La influencia que tiene el clima organizacional sobre el desempeño laboral es mayor a la que reflejó la cultura organizacional (puntajes sombreados en amarillo), mientras que la correlación entre la cultura y el clima organizacional (puntajes sombreados en anaranjado) se reflejó como fuerte.

En este cuadro se muestran los resultados de las correlaciones que se encontraron entre la cultura organizacional, el clima organizacional y el desempeño laboral. Se observaron correlaciones directas entre los tres factores. Como se puede observar el impacto que tiene la cultura organizacional sobre el desempeño laboral fue moderada, pero significativa, observándose un puntaje de 0.64, mientras que el impacto por parte del clima organizacional presentó un puntaje ligeramente más alto de 0.66, siendo el impacto fuerte de este constructo, de acuerdo con los rangos establecidos. Lo que hace suponer que esta diferencia es porque los elementos del clima organizacional se centran más en la organización, mientras que los de la cultura se apegan más a aspectos que tienen que ver con el trabajador como lo son sus valores, creencias, actitudes, comportamientos, entre otros. Por otra parte; la correlación que existió entre cultura organizacional y clima organizacional, si bien es fuerte, no es perfecta lo que denota que son constructos similares, pero no iguales, coincidiendo con la triangulación anterior.

Los rangos⁹⁰ encontrados en las correlaciones sobre el desempeño laboral fueron: cultura organizacional-desempeño laboral mostró un valor de $\rho=0.648$, denotando una correlación moderada; mientras que en el clima organizacional-desempeño laboral tuvo un coeficiente $\rho=0.662$, indicando con ello una correlación fuerte. Lo anterior, tal vez, se deba a que los elementos de la cultura organizacional son difíciles de cambiar o erradicar situación contraria a lo que sucede con los elementos que conforman el clima organizacional.

El siguiente análisis estadístico permitió dar respuesta a la pregunta: ¿Cuál es el impacto que tiene la cultura organizacional y el clima organizacional en el comportamiento del personal académico para el desempeño de sus funciones en una escuela de lenguas? No obstante, con la finalidad de conocer con mayor precisión cuáles fueron los elementos de la cultura organizacional y del clima organizacional que impactan en el comportamiento del desempeño laboral del personal académico de la Escuela Nacional de Lenguas, Lingüística y Traducción, se llevó a cabo una regresión lineal con el método por pasos (ver cuadro 7.14).

Cuadro 7.14: Regresión cultura organizacional, clima organizacional y desempeño laboral

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados
					B	Error estándar	Beta
1. Comunicación	0.68	0.463	0.459	0.345	Constante (2.843)	Constante (0.177)	0.68
					0.351	0.033	
2. Comunicación / Cultura organizacional	0.725	0.526	0.519	0.325	Constante (2.555)	Constante (0.181)	0.436 / 0.351
					0.225 / 0.185	0.044 / 0.045	
3. Comunicación / Cultura organizacional / Negociación y manejo del conflicto	0.737	0.543	0.532	0.320	Constante (2.569)	Constante (0.178)	0.363 / 0.262 / 0.197
					0.187 / 0.138 / 0.090	0.047 / 0.049 / 0.042	

Los valores que se encuentran encasillados en rojo muestran los elementos de la cultura y el clima organizacional que mayormente inciden sobre el desempeño laboral.

El puntaje del 0.543 explica de manera mínima aceptable la existencia de una relación entre algunos factores del clima organizacional y la cultura organizacional sobre el desempeño laboral. Los elementos comunicación y negociación y manejo del conflicto fueron los que presentaron mayor impacto sobre el comportamiento en el

⁹⁰ Los resultados obtenidos en la correlación de Spearman fueron interpretados realizando una adaptación a los rangos establecidos en el artículo de Martínez et al. (2009). El coeficiente de correlación de los rangos de Spearman caracterización, p.10.

desempeño laboral de los académicos de la ENALLT. Asimismo, se identificó que de estos elementos la comunicación (elemento del clima y la cultura organizacional) fue el que presentó mayor injerencia en el impacto que estos dos constructos tienen sobre desempeño laboral. En cuanto a los resultados obtenidos en la prueba ANOVA se encontró lo siguiente.

Cuadro 7.15: ANOVA utilizando como variable dependiente al desempeño laboral

Modelo		Suma de cuadrados	Grados de libertad	Media cuadrática	F	Nivel de significancia
1 Comunicación	Regresión	13.210	1	13.210	111.195	.001
	Residuo	15.325	129	0.119		
	Total	28.534	130			
2 Comunicación / Cultura organizacional	Regresión	15.017	2	7.509	71.102	.001
	Residuo	13.517	128	0.106		
	Total	28.534	130			
3 Comunicación / Cultura organizacional / Negociación y manejo del conflicto	Regresión	15.493	3	5.164	50.295	.001
	Residuo	13.041	127	0.103		
	Total	28.534	130			

Este análisis confirmó los elementos de la cultura y del clima organizacional que influyen sobre el desempeño laboral, así como el elemento más significativo.

De acuerdo con el cuadro anterior, se puede mencionar que, nuevamente son los mismos elementos que salieron en la regresión lineal, los que determinaron que existe una relación lineal directa entre la cultura organizacional y el clima organizacional que influyen sobre el desempeño laboral. Cabe destacar que en este análisis se observó que el valor de comunicación es más alto al de los elementos cultura organizacional y negociación y manejo del conflicto. Tal como se puede constatar en los siguientes valores: $F = 1) 111.195$, $2) 71.102$ y $3) 50.295$, que denotaron una relación entre los factores comunicación, cultura organizacional y negociación y manejo del conflicto. Por ello, se concluyó que, tanto la cultura organizacional como el clima organizacional impactan en el desempeño del personal académico de la entidad académica estudiada.

Tomando en consideración las dos triangulaciones que se realizaron en este estudio es de vital importancia destacar que, la comunicación y la negociación, cuyos elementos integraron a la cultura organizacional y al clima organizacional son factores primordiales que se deben considerar para un eficiente desempeño laboral con la finalidad de lograr los objetivos de la organización de una forma ágil y objetiva.

7.4 CONCLUSIONES DEL MÉTODO CUANTITATIVO

La aplicación del instrumento de medición para diagnosticar el clima organizacional permitió conocer la percepción que tuvieron los académicos sobre este constructo, así como el comportamiento que estos trabajadores tienen en el desempeño de sus actividades. El tipo de clima organizacional que persiste en la Escuela Nacional de Lenguas, Lingüística y Traducción es del sistema III Participativo consultivo. De acuerdo con la contrastación de las hipótesis las variables sociodemográficas sexo, edad, la antigüedad, el grado académico, la categoría y nacionalidad del personal académico que labora en la ENALLT no fueron relevantes para percibir de manera diferente el clima organizacional.

Asimismo, en el análisis de las ocho dimensiones se observó que el liderazgo estuvo dirigido a los procesos administrativos; la comunicación entre colegas es afable y cordial mientras que con los funcionarios es distante y discontinua; las recompensas, remuneraciones y reconocimientos son satisfactorios, aun cuando los últimos son brindados de manera esporádica; la negociación y el manejo del conflicto en el desempeño de los directivos es considerado como deficiente; mientras que la imagen e identidad entre la ENALLT y los académicos es fuerte.

Con respecto a la primera triangulación entre los elementos de la cultura organizacional y del clima organizacional utilizando como enlace los elementos del modelo de Schein (1992). Los resultados obtenidos mostraron que, los elementos de la cultura organizacional son: conformación de grupos, liderazgo en equipos de trabajo y creencias, valores y costumbres; mientras que los del clima organizacional son: recompensas y remuneraciones, toma de decisiones y ejecución de la normatividad. Los elementos que se complementan son: objetivos, actitudes, equipos de trabajo y procesos organizacionales y los que se superponen: liderazgo, misión y visión, apoyo de la dirección, sentido de identidad, reconocimiento, negociación y manejo del conflicto.

Es importante mencionar que los elementos que mayormente se relacionan entre estos dos constructos fueron la negociación y el manejo del conflicto; la comunicación, la imagen e identidad, así como las recompensas, remuneraciones y reconocimientos; siendo el primer elemento el que tuvo mayor injerencia en esta relación.

En la evaluación del desempeño laboral los resultados reflejaron que la autorrealización que tiene este personal académico es de orgullo, respeto y admiración por su desempeño, en donde sus funciones las desarrollan con entusiasmo, compromiso y ética profesional; además se observó que los académicos tienen una actitud colaborativa pues cuentan con apoyo institucional para el desarrollo de sus funciones.

La segunda triangulación consistió en analizar el impacto que tuvieron la cultura y el clima organizacional sobre el desempeño laboral, aquí se encontró que existe una correlación lineal directa entre estos dos constructos sobre el desempeño laboral; en donde la relación entre la cultura organizacional y clima organizacional, si bien es fuerte, no es perfecta lo que denota que son constructos similares, pero no iguales.

La correlación de estos dos constructos sobre el desempeño laboral mostró que la cultura organizacional tiene un impacto moderado, mientras que el impacto del clima organizacional fue fuerte, ya que su puntaje es ligeramente más significativo. Lo que hace suponer que, tal vez, se deba a que los elementos de la cultura organizacional son mayormente difíciles de cambiar o erradicar situación contraria a lo que sucede con los elementos que conforman el clima organizacional. Los elementos de estos constructos que mayormente impactaron sobre el desempeño laboral fueron comunicación, cultura organizacional, así como negociación y manejo del conflicto, siendo el de mayor influencia el elemento comunicación; mismo qué, al igual, que el elemento de negociación y manejo del conflicto son relevantes de considerar para el logro de los objetivos de la organización.

Los siguientes apartados tienen como finalidad integrar los objetivos y las hipótesis planteadas de acuerdo con los resultados del método mixto utilizado en la evaluación de la cultura y el clima organizacional. Además, se presentan las conclusiones generales, las limitaciones y sugerencias a considerar en estudios posteriores.

7.5 DISCUSIÓN

Este apartado tiene como finalidad plantear los principales hallazgos del fenómeno estudiado, cuyos resultados son descritos integrando los objetivos y las hipótesis que fueron perseguidos en el método cualitativo y cuantitativo señalados en la metodología, a fin de explicar su cumplimiento. Para ello, se realizó una comparación entre los principales hallazgos encontrados en este estudio comparándolos con los de otros autores referidos en los primeros capítulos de esta investigación.

Antes de describir los objetivos y las hipótesis de los métodos utilizados es necesario señalar que, el estudio de la cultura organizacional junto con el clima organizacional se encuentran en una etapa incipiente, pues acorde con la revisión de la literatura existen muy pocas investigaciones que incluyan el estudio de ambos constructos en los contextos educativos; pues sólo se encontraron cuatro investigaciones en los contextos educativos que los consideraron: la tesis de maestría de Uribe (2003) *Aplicación de cultura organizacional y*

cultura de calidad en la preparatoria No. 23. La tesis doctoral de Chávez (2011) *El clima de trabajo, generado por la cultura organizacional y su influencia como determinante en el comportamiento del personal docente y administrativo de la Escuela Superior de Educación Física de la UAS*. La tesis doctoral de Meneses (2011) *La cultura organizacional y las competencias de gestión en los sistemas de coordinación educativa artística en Madeira (Portugal)* y, la tesis doctoral de Angulo (2013) *Cultura organizacional, clima y liderazgo en organizaciones educativas*, Universidad de Valladolid. Estos estudios se caracterizaron, también, por incluir en su muestra poblacional a académicos.

No obstante, existieron más investigaciones que estudiaron directamente el uso de la cultura organizacional junto con otras variables. Mientras que en el caso de los estudios del clima organizacional se observó que existe mayor número de estudios en los ámbitos empresariales que en los académicos; sin embargo, en los contextos educativos se observaron más estudios en el clima organizacional que en la cultura organizacional. Por ello, el presente estudio de investigación pretendió aportar mayores conocimientos sobre el estudio de ambos constructos.

Las técnicas utilizadas en los métodos cualitativo y cuantitativo permitieron dar respuesta a cada uno de los objetivos, con la finalidad de aclarar su cumplimiento a continuación se describen los resultados obtenidos en cada uno de ellos. Es importante precisar que acorde a las características de cada uno de los métodos, el método cualitativo estuvo determinado sólo por objetivos; mientras que en el caso del método cuantitativo se establecieron objetivos e hipótesis. En este entendido, se dará inicio con los objetivos establecidos en el método cualitativo.

- Establecer las características del tipo de cultura organizacional que prevalece.

El tipo de cultura organizacional que prevalece en esta entidad académica considerando los factores señalados por García (2008) demostraron que es una cultura organizacional mixta con un pequeño sesgo dirigido más hacia una cultura débil. En este sentido se observó que los factores que más peso tienen sobre este tipo de cultura fueron dos. Uno que incide de manera externa, en donde se observa que las entidades de la UNAM son reguladas por la legislación universitaria, el estatuto del personal académico, el contrato colectivo de trabajo, entre otros documentos y lineamientos normativos de la entidad, lo que repercute de manera directa sobre el quehacer del personal académico. El otro que tienen que ver con la normatividad interna, es decir, aspectos regulados de manera directa por la ENALLT, pues aun cuando existe libertad para la realización de las actividades académicas se tienen procedimientos de evaluación y seguimiento que controlan los avances y

términos de proyectos académicos e institucionales, en donde las autoridades aprecian el cumplimiento de las actividades y premia la fidelidad, el esfuerzo y la cooperación factores que son propios del desempeño laboral.

Esto hace suponer que existe mayor inclinación hacia el desempeño y la producción que hacia el interés por el personal. Lo anterior concuerda con lo manifestado por Chávez (2011) en donde señala que una cultura organizacional débil enfoca más sus esfuerzos a la productividad, dejando de lado las necesidades personales de sus colaboradores. Existe un desconocimiento de la misión y visión por parte del personal docente. Además, los valores no están definidos, lo cual genera ambigüedad entre los actores organizacionales. Otro de los objetivos planteados con respecto a la evaluación de la cultura organizacional es el siguiente.

- Identificar los elementos que conforman la cultura organizacional de una escuela de lenguas.

Mediante el uso de un guion se realizaron 17 entrevistas semiestructuradas a académicos adscritos a la ENALLT, como resultado del análisis de la información obtenida en la evaluación de la cultura organizacional, se encontraron 50 elementos que fueron agrupados en 13 categorías para tener un mayor entendimiento y control. Estas categorías fueron: 1) Objetivos, 2) Actitudes, 3) Conformación de grupos, 4) Equipos de trabajo, 5) Liderazgo en equipos de trabajo, 6) Creencias, valores y costumbres, 7) Procesos organizacionales, 8) Liderazgo, 9) Apoyo de la dirección, 10) Sentido de identidad, 11) Reconocimiento, 12) Misión y visión, y 13) Negociación y manejo del conflicto. Los elementos conformación de grupos, equipos de trabajo, liderazgo en equipos de trabajo, apoyo de la dirección, así como negociación y manejo del conflicto mostraron de forma implícita y directa dos elementos esenciales la comunicación y las relaciones interpersonales; por ello, aun cuando no estuvieron relacionados fueron considerados como elementos de la cultura organizacional.

En el análisis de los resultados del método cualitativo y cuantitativo se observó que en el elemento liderazgo existieron dos perspectivas una dirigida hacia el “liderazgo en los equipos de trabajo”, que presentó un enfoque diferente al que Schein (1992) muestra en su modelo. La otra perspectiva estuvo encaminada al liderazgo gerencial, en donde el líder tiene como tarea central asegurar la buena comunicación y entendimiento entre las culturas de la organización; mientras que el liderazgo que se encontró en la evaluación de la cultura organizacional, además del gerencial, es el que emerge entre los equipos de trabajo para el logro de los objetivos. Por ello, considerando las características de la entidad académica estudiada, se puede señalar que, el elemento de “liderazgo en equipos de trabajo” es propio de los contextos educativos.

Las categorías antes mencionadas presentaron cierta relación con las tres unidades de análisis: la individual, la grupal y la organizacional que, de acuerdo con Ladino (2010) corresponden a el estudio del comportamiento

organizacional, lo que supuso desde la identificación de los elementos que existía un cierto impacto en el comportamiento de los académicos por parte de la cultura organizacional.

Tomando en cuenta que los siguientes objetivos del método cualitativo estuvieron enfocados a identificar cuáles son los elementos de la cultura organizacional y del clima organizacional, cuáles de ellos se complementan y cuáles se superponen; así como el impacto que estos dos constructos tuvieron sobre el desempeño laboral. Se consideró pertinente, primero, describir los objetivos que identificaron el tipo de clima organizacional y los elementos que lo conforman. A fin de, posteriormente, dar seguimiento con los objetivos que incluyen a ambos constructos. En este entendido los siguientes objetivos a señalar son del método cuantitativo que estuvo centrado en el diagnóstico del clima organizacional.

- Determinar las características del tipo de clima organizacional reflejado en el diagnóstico conforme a las percepciones hechas por el personal académico de una escuela de lenguas.

Este objetivo estuvo definido por la siguiente hipótesis de trabajo:

H1: El clima organizacional que fue percibido por el personal de la Escuela Nacional de Lenguas, Lingüística y Traducción es del tipo de Sistema II Autoritario paternalista.

Considerando que el objetivo y la hipótesis planteada estuvieron centrados en el diagnóstico del clima organizacional, en donde la hipótesis planteada fue rechazada porque se encontró un tipo de clima del sistema III Participativo consultivo, para tal efecto se hizo uso del instrumento diseñado *ad hoc* para evaluar este constructo. Para el diseño del instrumento se siguió un diagrama que mostró los pasos a seguir para que éste cumpliera con los requisitos mínimos indispensables, la validación y la confiabilidad.

En cuanto a las dimensiones que constituyeron la evaluación del clima organizacional es preciso mencionar que el diseño *ad hoc* de este instrumento fue diferente a los instrumentos que se encontraron en la revisión de la literatura, en donde se encontró que algunos fueron replicados y otros adaptados. Entre los replicados están: el cuestionario diseñado por Hernández (1989) conformado por 10 dimensiones; el de Mujica de González y Pérez de Maldonado (2008) que constó de cuatro dimensiones y 64 reactivos; el CFK Ltd., que cuenta con cinco dimensiones que engloban a 26 reactivos; el WES elaborado por Moos, Moos y Trickett (1989) que tiene tres dimensiones con 90 reactivos; así como la escala de Castillo, Lengua y Pérez (2011) que mide nueve dimensiones con 26 reactivos. Mientras que en los instrumentos adaptados estuvieron: la Escala de Actitudes ante el Clima Organizacional Universidad de Antioquia (ESCLUDA), diseñado por Restrepo y Jaramillo; el Test

de Perfiles de Rensis Likert que ya había sido adaptado por Valenzuela (1987); el instrumento de Bracho y Castro (1988) y el diseñado por Bracho en (1989), así como el cuestionario diseñado por Chiang *et al.* (2007).

Lo anterior, permitió observar que existen diversos instrumentos que miden el clima organizacional, cuyas escalas presentan varias diferencias como: las dimensiones, el número de reactivos y los tipos de opciones de respuesta con los que fueron creados. En este sentido, es importante mencionar que el número y el tipo de dimensiones que debe tener un instrumento para el diagnóstico del clima organizacional está en función a las características que tiene la organización que se pretende estudiar, tal como lo manifiesta Reyna (2012) en su estudio de investigación.

Por otra parte, los estudios revisados en su mayoría carecieron del proceso estadístico que muestra la obtención de la validez y la confiabilidad con la que debe contar un instrumento de medición. Los estudios Rivera (2000), Morillo (2006), García *et al.* (2011) y Chávez (2011) no señalan información sobre la validez y confiabilidad de sus instrumentos.

Adicional a las investigaciones antes mencionadas, las realizadas por Castillo (2003), Uribe (2003), Mendoza (2004), Aguilera (2011), Angulo (2013), García e Ibarra (2012), entre otras, no cuentan con otro aspecto importante a resaltar en la aplicación de un instrumento de medición como lo es el pilotaje, a fin de poder obtener la validez de constructo del instrumento de medición. La presente investigación cuenta con la validez y confiabilidad, así como con el pilotaje del instrumento de medición; parámetros estadísticos que al ser cumplidos según Brown (1980); Gregory (1996) y Martínez-Arias (1995) permiten contar con una técnica de medición sistemática o estandarizada en la que la tarea, las instrucciones, las respuestas, el procedimiento de aplicación, la corrección y la interpretación están pautadas y son equivalentes para todos los sujetos a los que se les aplica.

Ahora bien, con respecto al diagnóstico del clima organizacional que se realizó para identificar el tipo de clima que persiste en la Escuela Nacional de Lenguas, Lingüística y Traducción se encontró que los académicos percibieron un clima favorable, en donde acorde a los rangos que determinaron los tipos de clima acorde a la Teoría de Likert (1965), el que persiste en esta entidad académica fue el Participativo consultivo. Lo anterior, concuerda con el estudio de Morillo (2006) realizado en el Departamento de Geografía e Historia de un Instituto Pedagógico, donde se encontró un tipo de clima participativo mostrando en los resultados una alta satisfacción laboral en las siguientes dimensiones: el liderazgo, la cohesión del trabajo en grupo, la participación en el proceso de toma de decisiones, el apoyo dado por parte del jefe de departamento, las tareas que tienen efecto sobre la vida organizacional, la motivación y la comunicación.

Lo anterior, hace suponer que los dirigentes, de esta entidad académica estudiada, tienen que mejorar en los resultados obtenidos en las dimensiones de comunicación, cultura organizacional, liderazgo, toma de decisiones, negociación y manejo del conflicto, así como en recompensas, remuneraciones y reconocimientos; para incorporarlas al sistema Participativo en grupo; en el caso de la dimensión de relaciones interpersonales se deberá de trabajar para pasarla al sistema Participativo consultivo y posteriormente al Participativo en grupo, pues fue la dimensión que se encontró con más debilidades. Para tal efecto, se podría considerar el sentido de pertenencia, que reflejan los académicos, por el gusto de trabajar en esta entidad académica para mejorar las relaciones interpersonales entre los académicos.

En el estudio de García, Mercado, Sotelo, Vales, Esparza y Ochoa (2011), los propios académicos acorde a la evaluación que hicieron a los departamentos de Ciencias Administrativas, Economía y Finanzas del Instituto Tecnológico de Sonora recomiendan que se adecuen cambios en la dimensión de gestión del jefe inmediato, afianzando las habilidades de liderazgo, comunicación, sentido de pertenencia y ambiente, para mejorar el alcance de los objetivos de esta institución.

Ahora bien, con respecto a los resultados obtenidos con la aplicación del instrumento tomando en cuenta la muestra poblacional que participó en el estudio, se dio cumplimiento al siguiente objetivo y la hipótesis de trabajo planteada.

- Identificar las diferencias significativas en la percepción del clima organizacional en función de las variables demográficas: sexo, grado de escolaridad, edad, antigüedad, categoría y nacionalidad de la muestra seleccionada en esta escuela de lenguas.

H2: Las variables demográficas sexo, grado de escolaridad, edad, antigüedad, categoría y nacionalidad permitieron comprobar los objetivos establecidos.

Con respecto a los resultados encontrados en las variables sociodemográficas ninguna guardó una relación directa con la forma en como es evaluado el clima organizacional, por lo que estas variables no fueron relevantes para determinar que el clima fuera percibido de manera diferente.

El grado académico no es significativo para percibir de manera diferente el clima organizacional; mientras que la nacionalidad se caracterizó por un limitado número de académicos extranjeros, pues actualmente esta entidad académica presenta un porcentaje bajo de profesores extranjeros, pues considerando que las lenguas de mayor demanda son: inglés, francés y alemán que en su mayoría son impartidas por académicos de origen

mexicano y, que las lenguas de menor demanda como hebreo, árabe, coreano, ruso, griego moderno, japonés y chino, que aun cuando éste último ha incrementado su demanda, el número de académicos extranjeros requeridos es menor. Lo anterior, pudo haber sido un factor como para no encontrar diferencias en la percepción del clima organizacional.

De las variables sociodemográficas sexo y nacionalidad se pueden señalar dos situaciones relevantes, aun cuando los datos fueron apareando en los grupos de hombres y mujeres para que no fueran sesgados los resultados y se explicará la diferencia por una amplia mayoría femenina, se comprobó que en estas variables no existieron diferencias en la percepción del clima organizacional. Por otra parte, el que esté conformada mayoritariamente por mujeres es una característica propia de esta entidad; la mayoría de los académicos presentan estudios de licenciatura, además, la planta académica se encuentra mayormente representada por los profesores de asignatura hora-clase que imparten las diversas lenguas que se enseñan en esta entidad académica. Por lo que se podría señalar que, la enseñanza de lenguas desde un punto de vista cultural es una carrera que selecciona más el sector femenino, pues acorde con el censo esta característica es propia de la entidad académica evaluada y podría considerarse, también, como un aspecto cultural en donde acorde a los datos obtenidos en la matrícula estudiantil de los cursos de lenguas, las licenciaturas y en los cursos de formación docente la población es más alta en mujeres que en hombres, lo que hace suponer que el interés por las lenguas está culturalmente enfocado al sector femenino.

La otra situación importante de señalar fue que, a pesar de ser una entidad donde se enseñan lenguas extranjeras, actualmente la población de académicos con origen extranjero no es muy alta, lo que denotó que los académicos mexicanos no perciben un mejor clima organizacional que los académicos de origen extranjero o nacionalizados. Cabe mencionar que en su mayoría los académicos extranjeros estuvieron adscritos al Departamento de Ruso, Lenguas Asiáticas y Griego moderno; siendo menos el número de académicos extranjeros o nacionalizados de otros departamentos. Por lo que el limitado número de académicos extranjeros pudo haber sido un factor como para no encontrar diferencias en la percepción del clima organizacional. No obstante, este dato no ha sido objeto de estudio de la literatura y los elementos evaluados del clima no son concluyentes aún para dar respuesta a la aseveración de esta situación, independientemente del país de procedencia de los académicos.

La evaluación realizada por el personal académico favoreció también la identificación de la similitud que las dimensiones del clima organizacional tuvieron con los elementos de este constructo, dando con ello cumplimiento al siguiente objetivo e hipótesis.

- Reconocer los elementos que conforman al clima organizacional como producto de la cultura organizacional en una escuela de lenguas.

H3: Las categorías del clima organizacional percibidas por el personal académico como producto de la cultura organizacional son susceptibles de evaluación con el instrumento de medición del clima organizacional y diferentes a otras dimensiones del clima en instrumentos generales.

En la dimensión del liderazgo se observó que los académicos cuentan con el apoyo de sus jefes, quienes les hacen ver sus errores con una actitud amable, mostrando apoyo y orientación en la solución de los problemas laborales. En menor frecuencia se alienta y aprecia la iniciativa que tienen los académicos para externar sus opiniones y su participación en el logro de los objetivos planteados. Esta variable estuvo mayormente enfocada en medir los conocimientos y habilidades que presentan los dirigentes para realizar sus funciones en el desarrollo de los procesos administrativos para el logro de los objetivos de esta organización.

El resultado que presenta esta dimensión concuerda con los hallazgos encontrados en el estudio de Aguilera (2011), que señala que las decisiones que toman los líderes repercuten de manera positiva en una buena organización del Centro con respecto a la claridad de objetivos y el control al que se sienten sometidos, aunque los niveles de presión tampoco resultan muy altos entre el profesorado, sino que más bien parecen responder a una imagen de la autoridad muy marcada en cuanto a sus posiciones.

La dimensión de las relaciones interpersonales fue percibida como débil, pues se encontrándose que aun cuando las relaciones entre académicos son cordiales y amigables, la percepción que tienen los académicos de sus colegas en la colaboración en los grupos de trabajo es percibida de manera negativa; mientras la que percepción de la cooperación que brinda el académico es percibida como positiva, reflejando un distanciamiento en las relaciones interpersonales, que podría afectar al logro de los objetivos de esta escuela.

En la dimensión de comunicación se mostró que el dialogo que existe entre colegas fue percibido como afable y cordial; caracterizándose porque en las áreas de trabajo se dispone de suficiente información sobre los asuntos que tienen que ver con las actividades que se desempeñan en cada una de las áreas. Este elemento se reflejó como uno de los aspectos esenciales para el desempeño de las funciones permitiendo con ello el logro de los objetivos de la organización. Una debilidad mostrada es que los académicos perciben que hace falta una comunicación cercana y continua que evite sensaciones de desinterés por un dialogo claro y objetivo. Meneses (2011) menciona que, en la cultura organizacional y el clima organizacional la comunicación en

específico es una dimensión de apoyo, pues los académicos encuestados afirmaron que tener comunicación y contacto informal representa un apoyo en la resolución de los problemas de trabajo.

Gómez y Trejos (2011) recomendaron fortalecer los elementos que tienen que ver con la cooperación, la comunicación y la orientación, pues forman parte de los equipos de trabajo y de la solución a los conflictos; lo que puede favorecer para incrementar el nivel de confianza en los trabajadores. En este sentido, Morocho (2012) señala que existe una correlación moderada entre la comunicación, equidad organizacional de la cultura organizacional y la autopercepción del desempeño docente en las instituciones. Lo anterior, permite suponer que una comunicación cercana y continua con la comunidad académica puede mejorar el desempeño laboral de los académicos, evitando o disminuyendo los posibles problemas que pudieran existir al interior de la entidad.

En la dimensión de toma de decisiones se encontró que los académicos asumen su responsabilidad por las decisiones que toman, presentan alternativas de solución cuando se les requiere. También, los académicos percibieron que los directivos no consideran diferentes fuentes de información para tomar decisiones, lo que se muestra como una debilidad.

Mientras que, en la dimensión recompensas, remuneraciones y reconocimientos los académicos se percibieron satisfechos por las remuneraciones que tienen; además, percibieron que los premios y recompensas que les brindan a sus colegas, aun cuando se hacen de conocimiento a la comunidad y existe satisfacción por el reconocimiento que tienen por parte de sus superiores en su lugar de trabajo, desafortunadamente por ser brindados de manera ocasional el efecto que tienen es limitado. Asimismo, los académicos perciben que sus colegas “a veces” colaboran en los grupos de trabajo, lo que hace suponer un distanciamiento entre los académicos que puede afectar a las relaciones interpersonales.

Un aspecto que pudiera integrarse a la entrega de reconocimientos es la recomendación establecida por Reyna (2012) con respecto a la implementación de actividades en donde se hagan partícipes a los empleados de los objetivos alcanzados, así como de los reconocimientos que obtenga la entidad académica por sus logros y su desempeño, a fin de contribuir en la poca manifestación de los reconocimientos y obteniendo con esto, también, un sentimiento de orgullo y pertenencia. Mientras que Cámara (2012) manifiesta que el reconocimiento se relaciona con el compromiso organizacional, el cual se muestra mayor cuando los índices de afiliación, de orientación hacia el futuro y el de tiempo de trabajo en el centro educativo son mayores y disminuye de forma significativa por influencia del conflicto de procesos.

Por su parte Lezama y Ruíz (2013) señalan que cuando no existe una congruencia entre lo que se dice que se recompensa y lo que en realidad se hace, los participantes expresan que el sistema de incentivos no alienta su buen u óptimo desempeño, por el contrario, crea actitudes apáticas para la participación de las actividades académicas.

Un aspecto relevante a señalar en el estudio realizado por Angulo (2013) en centros educativos españoles públicos y privados identificó más compromiso, reconocimiento del esfuerzo y mejor “cultura” en los centros privados que en los públicos; tal vez, debido a que los centros privados tienen mayor flexibilidad sobre la aplicación de sus procedimientos y normas, así como del presupuesto que permite realizar acciones que repercutan en la satisfacción de los empleados; situación que se percibe compleja de llevarse a cabo en los centros educativos públicos por caracterizarse por su apego a una normatividad rígida y a un presupuesto asignado que es limitado y restringido al cumplimiento de objetivos determinados.

Asimismo, Sánchez y de la Garza (2013) manifestaron que es tarea de los directivos identificar y planear en qué grado deben existir los reconocimientos, para poder lograr una cultura organizacional fuerte que permita a las instituciones tanto públicas como privadas ser más eficientes con el alcance de los objetivos programados.

La dimensión negociación y manejo del conflicto se puede distinguir porque los académicos se involucran en la solución de los problemas entendiendo los puntos de vista de las demás personas; además perciben que en esta entidad académica se acepta que existen conflictos y se asumen trabajando en la solución de los mismos. Los académicos percibieron que los directivos presentan limitantes en sus habilidades para negociar y tener un adecuado manejo del personal académico. Situación que se contradice con los resultados obtenidos por Rivera (2000) que señala que el liderazgo de la dirección es de carácter consultivo con un apoyo percibido como sensible, amistoso, colaborador y de reconocimiento por el interés para obtener el éxito.

En la dimensión de imagen e identidad se mostró una fuerte relación entre los empleados y la organización, pues los académicos se preocupan por el futuro que pueda tener esta entidad con el cambio de estatus de Centro a Escuela. Hay un gusto por colaborar en esta entidad académica, ya que la ven como el mejor lugar para trabajar, además, percibieron que sus colegas brindan el mayor esfuerzo en su desempeño laboral.

Lo anterior, concuerda con los resultados obtenidos por Granados (2011) en donde se observó que existe una fuerte identidad que presentan los sujetos en la formalidad de la institución y corazón ideológico (misión, visión y valores de la organización). Por su parte, Lezama y Ruíz (2013) señalan que es la cultura de una entidad la que otorga la identidad, ya que se genera y trasmite de manera interna por cada miembro y no porque esté

establecido como objetivo que los miembros deben sentirse pertenecientes a ésta; aspecto que puede considerarse propio de la cultura y el clima organizacional, ya que la imagen e identidad que pueda tener una entidad es considerada como un elemento que forma parte de estos dos constructos.

En la dimensión de cultura organizacional se observó que los valores están dirigidos al “trabajo en equipo” y en menor grado a la “responsabilidad”, estos son promovidos para el crecimiento de esta Escuela, además mantienen una relación directa con su misión y visión. Del mismo modo Marcano, Lara y Bejarano (2010) manifestaron que los valores que resaltan y comparten los académicos fueron la responsabilidad para cumplir con sus labores y la participación en algunos eventos de manera individual o global. Asimismo, Granados (2011) menciona que, los valores con respecto al trabajo fueron de “profesionalismo” y “responsabilidad”; por lo que se puede señalar que un valor que el personal académico comparte es la responsabilidad en el desarrollo de su quehacer académico.

En la dimensión de cultura organizacional se observó como una debilidad la aplicación de la normatividad, que además de caracterizarse por ser ejecutada de forma demasiado rígida, también, fue percibida como que no es clara, transparente e igualitaria para todos los académicos. Este aspecto está relacionado con las habilidades que deben tener los directivos en el desarrollo de sus actividades, pues depende directamente de ellos la aplicación y ejecución de la normatividad. En consecuencia, Sánchez y de la Garza (2013) sugieren desarrollar en los directivos las competencias administrativas adecuadas para facilitar las iniciativas de cambio, con la conciencia que son cambios a largo plazo, pero que impactarán directamente en los indicadores de desempeño.

El análisis realizado a la información recabada en el método mixto permitió conocer más a detalle los elementos que conforman a la cultura organizacional y al clima organizacional, a fin de estar en posición de identificar con mayor precisión los elementos que conforman a cada constructo, permitiendo alcanzar el siguiente objetivo.

- Distinguir los elementos que se complementan y los que se superponen entre la cultura organizacional y el clima organizacional (incluyendo los resultados del método cuantitativo).

Con las evaluaciones realizadas en el método cualitativo y cuantitativo se hizo una triangulación utilizando algunos de los elementos del modelo Schein (1992), pues el elemento central de este modelo es la relación que tienen la cultura organizacional con el liderazgo, elemento que es base fundamental de la Teoría del clima organizacional de Likert (1965), que fue utilizada como base en la medición del clima organizacional.

Los elementos obtenidos en esta triangulación dejaron identificar los elementos de la cultura organizacional que fueron: conformación de grupos, liderazgo en equipos de trabajo y creencias, valores y costumbres; mientras que los del clima organizacional fueron: recompensas y remuneraciones, toma de decisiones y ejecución de la normatividad. Cabe señalar que una característica propia de los elementos que conforman a cada uno de estos constructos se podría determinar, porque los elementos de la cultura organizacional son poco susceptibles a ser modificados o cambiados en corto tiempo, mientras que los elementos del clima organizacional son mayormente accesibles a ello.

En cuanto a los elementos complementarios que se identificaron con apoyo del modelo de Schein (1992) estuvieron: objetivos, actitudes, equipos de trabajo y procesos organizacionales. Cabe destacar que los elementos de la cultura y el clima organizacional que se complementan se diferencian de los demás, porque tienen una injerencia con los elementos: procesos organizacionales, objetivos, equipos de trabajo, actitudes que son propios del modelo de Schein (1992); y los que se superponen que mostraron una mixtura de pertenencia entre la cultura organizacional y el clima organizacional, fueron: liderazgo, apoyo de la dirección, sentido de identidad, reconocimiento, misión y visión, negociación y manejo del conflicto. Es importante recordar que los elementos comunicación y relaciones interpersonales se encuentran implícitos entre los elementos que se complementan y los que se superponen.

El siguiente objetivo estuvo centrado en analizar el impacto que estos constructos tienen sobre el comportamiento de los académicos.

De los diversos análisis que se realizaron a la cultura organizacional y al clima organizacional se observó que existe un impacto sobre el comportamiento del desempeño laboral de los académicos, para conocer esta influencia se diseñó un instrumento de medición del desempeño laboral, cuya escala estuvo sustentada en el marco teórico conceptual: los modelos de apoyo, colegial y de sistemas de comportamiento organizacional de Newstrom (2011); algunos aspectos de la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow (1943) y de la Teoría de necesidades de McClelland (1961); así como características propias de la unidad de análisis. Esta escala de medición estuvo conformada por las dimensiones: autorrealización, entusiasmo, participación, orientación responsabilidad, apoyo institucional, así como estatus y reconocimiento.

En la dimensión autorrealización los académicos percibieron que sus colegas muestran respeto y admiración por el desempeño que tienen, cuyo trabajo tiene un significado relevante en el logro de los objetivos de la entidad. El personal académico siente orgullo del trabajo que desempeña, en este sentido Morocho (2012) señala que existe una relación significativa entre la cultura organizacional y la autopercepción del desempeño docente en las instituciones educativas.

El entusiasmo que mostró el personal académico en la realización de sus funciones es alto, ya que fueron percibidos por sus colegas como motivados al disfrutar el desarrollo de sus actividades en sus áreas de trabajo, sobre todo cuando comienzan un proyecto nuevo. Uno de los hallazgos relevantes a considerar es que los objetivos que tienen las entidades educativas presentan una relación con los objetivos personales y profesionales del personal académico; pues esta situación está relacionada con la responsabilidad e entusiasmo que los académicos muestran en la realización de sus actividades.

La participación del personal académico en los eventos que se organizan se mostró colaborativa entre colegas en las diversas áreas de la entidad, pues casi siempre el personal académico reconoce que su desempeño impacta directa o indirectamente en las tareas sustantivas que tienen que ver con la docencia que se imparte en esta entidad académica. En este sentido Fernández (2002) manifestó que la participación que tiene el personal académico en la organización es un elemento que determina una cultura fuerte.

Asimismo, Sánchez (2010) menciona que en los resultados obtenidos en las Instituciones de Educación Superior emergió una cultura en donde predominó la participación y el compromiso, en donde la cultura se rige por aspectos sociales que deberán considerar los directivos para su gestión. Entre las situaciones a considerar está la existencia de grupos antagónicos con respecto a la participación o no de los eventos que se desarrollan en una entidad. En donde bien podría caracterizarse la situación que guardó la entidad académica al momento de evaluación por el cambio de estatus y de gestión directiva. Esto concuerda con Chávez (2011) que señala que los conflictos se manifiestan entre los grupos de quienes ahora tienen el poder y los que ya no lo tienen, siendo este uno de los aspectos que explica la negativa de participar en las diversas actividades programadas por la organización.

El personal académico señaló que la responsabilidad de sus colegas en el desempeño de sus funciones fue percibida como que es realizada con ética y profesionalismo. Además, en su percepción se hacen conscientes de que al ser evaluados en su desempeño les favorece para renovarse y actualizar el conocimiento que tienen de las actividades académicas que desempeñan. Narro et al. (2014) señalan que se motiva al personal para innovar y asumir riesgos; las decisiones administrativas son tomadas en cuenta; el personal se muestra con alto grado de energía y competitividad. Asimismo, Marcano, Lara y Bejarano (2010) mencionan que entre los valores que comparten los académicos fueron la responsabilidad para cumplir con sus labores y la participación en algunos eventos de manera individual o global.

No obstante, Agudelo y Velasquez (2011) manifestaron que es importante considerar que los empleados evalúan como importante el desarrollo personal y profesional, considerando como una preocupación constante por parte de los directivos la ejecución de los planes y los programas de capacitación del personal académico. Considerando los resultados obtenidos, los académicos percibieron que, casi siempre, cuentan con las facilidades para mantenerse actualizados en el desempeño de sus actividades, pues cuentan con apoyo por parte de las autoridades para ser promovidos y puedan desempeñar sus actividades; además, de obtener facilidades por parte de las autoridades para recibir capacitación a través de instructores competitivos.

El personal académico considera que el desempeño laboral de sus colegas es reconocido por las autoridades, reflejando que el desarrollo de sus actividades les permite tener un crecimiento profesional y académico. En este sentido Linares et al. (2013) encontraron que los académicos perciben que sus dirigentes tienen buenas prácticas para la inducción e involucran que debe tener el personal académico, en el desempeño de sus actividades para alcanzar los objetivos. Además, de que el estilo directivo se distingue por concebir a los profesores como personas responsables y por motivarlos de forma verbal al cumplimiento de sus funciones.

En concordancia con el análisis e interpretación de los resultados obtenidos en cada una de las dimensiones se llevó a cabo una triangulación entre la cultura organizacional, el clima organizacional y el desempeño laboral en donde se encontró que existe una correlación lineal directa entre estos tres factores; en donde se observó que la relación existente entre la cultura organizacional y clima organizacional es fuerte, pero no es perfecta por lo que se puede señalar que son constructos similares, pero no iguales.

En la relación lineal directa entre la cultura organizacional y el clima organizacional sobre el desempeño laboral se reflejó una relación entre los factores comunicación, cultura organizacional, así como negociación y manejo del conflicto. Lo que denotó que tanto la cultura organizacional como el clima organizacional impactan en el desempeño del personal académico de la entidad académica estudiada; siendo mayormente significativa por parte del clima organizacional.

Tomando en cuenta los resultados obtenidos en las dos triangulaciones que se realizaron en este estudio se puede señalar que un hallazgo compartido fue que la comunicación, así como la negociación y manejo del conflicto, cuyos elementos integran a la cultura organizacional y al clima organizacional son factores primordiales a considerar para un eficiente desempeño laboral en el logro de los objetivos de la organización.

Ahora que ya se cuenta con el análisis de los resultados, la interpretación de los mismos, así como con las conclusiones del método cualitativo y cuantitativo se considera importante establecer las conclusiones generales tomando en cuenta los objetivos y las hipótesis planteadas en este método mixto empleado.

7.6 CONCLUSIONES GENERALES

Los principales hallazgos obtenidos en esta investigación indican que en la Escuela Nacional de Lenguas, Lingüística y Traducción persiste una cultura organizacional mixta con un pequeño sesgo dirigido más hacia una cultura débil. Las principales fortalezas estuvieron reflejadas en: el apoyo que brinda la autoridad a las actividades académicas, las habilidades del personal académico que se caracterizaron porque son de una alta experiencia profesional y conocimiento especializado; el desempeño laboral fue percibido como autónomo porque es realizado con libertad en la toma de decisiones y en la impartición de cátedra.

No obstante, las debilidades estuvieron determinadas por una limitada participación en eventos académico-culturales; los puestos son tabulados y la entidad está regulada por una normatividad formalizada que se caracteriza por ser ejecutada de forma rígida, el desempeño es evaluado y cuenta con un seguimiento por parte de las autoridades; lo que supone que existe una mayor inclinación hacia el desempeño y la producción que hacia el interés por el personal. Además, la comunidad académica presentó un desconocimiento de la misión y visión, los valores no se encuentran definidos, lo cual genera ambigüedad entre los actores organizacionales.

Un hallazgo importante a destacar es que los elementos que conforman a la cultura organizacional estuvieron sujetos a las características que presenta la organización. Por ello, en esta Escuela este constructo estuvo conformado 13 categorías, en donde la comunicación y las relaciones interpersonales fueron dos elementos que aun cuando no fueron reportados directamente en las entrevistas, fueron percibidos de manera implícita en los elementos: conformación de grupos, equipos de trabajo, liderazgo en equipos de trabajo, apoyo de la dirección y negociación; lo que determinó que fueran considerados como elementos propios de la cultura organizacional.

El liderazgo en este estudio formó parte esencial, ya que fue utilizado como elemento puente entre la cultura organizacional y el clima organizacional. Un aspecto importante a considerar es que el liderazgo en los contextos educativos presentó dos perspectivas una dirigida al ejercicio del líder en los equipos de trabajo y la otra enfocada al quehacer de la gerencia; éste último semejante al que Schein (1992) señala en su modelo.

Los elementos de la cultura organizacional mostraron desde su inicio una relación con el comportamiento organizacional, pues acorde a sus características estos fueron clasificados en las tres unidades de análisis: la individual, la grupal y la organizacional para su análisis y control. Aun cuando el diseño del instrumento *ad hoc*, utilizado en el diagnóstico del clima organizacional fue sólo una herramienta que permitió contrastar las hipótesis planteadas en el método cuantitativo, se considera pertinente señalar que este instrumento de medición cuenta con los requisitos psicométricos mínimos validez y confiabilidad.

Al respecto se pueden señalar tres aspectos que este estudio de investigación tomó como de vital importancia:

1) Se consideró que el uso de los instrumentos de medición replicados o adaptados, pueden ser limitados o carecer de dimensiones que sean relevantes en una organización; por lo que se recomienda el diseño de un instrumento *ad hoc* que garantice considerar las características propias de la unidad de análisis. 2) Es importante que el proceso de la obtención de la validez y confiabilidad del instrumento sea visible para brindar objetividad al estudio de investigación, pues la justificación teórica y el procedimiento estadística son los que brindan la interpretación objetiva de los resultados y 3) El uso del pilotaje favorece para constatar si el instrumento de medición está siendo claro y objetivo para el tipo de participantes al que va dirigido, ya que es en esta etapa de la medición e instrumentación donde se pueden realizar ajustes que definan con mayor precisión la versión final del instrumento.

En consecuencia, en el diseño del instrumento de evaluación de este estudio se siguió un diagrama que mostró los pasos para dar cumplimiento a los requisitos estadísticos mínimos indispensables, además de cumplir con los puntos antes descritos. El instrumento quedó constituido en la primera sección por las preguntas sociodemográficas, la segunda sección por una escala de 8 dimensiones con 35 reactivos y la tercera sección por siete dimensiones con 33 reactivos que miden desempeño laboral.

El diagnóstico del clima organizacional realizado a la Escuela Nacional de Lenguas, Lingüística y Traducción reflejó que el tipo de clima que persiste en esta entidad fue del Sistema III Participativo consultivo; caracterizándose porque los directivos utilizan las recompensas, los castigos ocasionales para motivar a los empleados, se observa una satisfacción mediana en el trabajo con los métodos de mando que utiliza el grupo directivo. Este tipo de clima se caracteriza porque la comunicación aun cuando es de tipo descendente y con frecuencia ascendente y lateral, en ocasiones suele darse un poco de distorsión y de filtración.

Los objetivos están previamente establecidos acorde a un plan de desarrollo determinado por la dirección. Se observa una aceptación abierta pero algunas veces hay resistencias. En la toma de decisiones y las políticas generalmente se toman en la cumbre, pero se permite a los académicos tomar decisiones más específicas en los niveles inferiores.

Los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores.

De acuerdo con las características sociodemográficas ninguna de ellas fue estadísticamente significativas para la percepción del clima organizacional, de acuerdo con lo predicho, se esperaba que hubieran diferencias por tratarse de una entidad académica multicultural; sin embargo los resultados reflejaron que los académicos mexicano, los extranjeros y los nacionalizados perciben de la misma forma el clima laboral.

El análisis de los resultados obtenidos demostró que en cada una de las dimensiones del clima organizacional, grosso modo, son en su mayoría la confirmación de los elementos que se encontraron en las entrevistas, pues fueron pocos los elementos que destacaron en los resultados obtenidos en encuesta que se aplicó para el diagnóstico del clima organizacional: toma de decisiones, ambiente físico, reglas y ejecución de la normatividad, así como recompensas y remuneraciones; ya que los diferentes análisis aplicados a la información obtenida en la encuesta determinaron esta similitud. En el liderazgo se observó que los jefes brindan apoyo y hacen ver los errores con una actitud amable, mostrando apoyo y orientación en la solución de los problemas laborales; el enfoque de la evaluación de este elemento estuvo dirigido a los conocimientos y habilidades que presentan los dirigentes al realizar sus funciones para el logro de los objetivos de la organización.

Una de las dimensiones percibidas como débil fue las relaciones interpersonales en donde se reflejó que la cooperación que hacen los académicos en los grupos de trabajo es percibida de forma negativa y la cooperación que hace el académico para el logro de los objetivos es favorable lo que denota un distanciamiento en las relaciones interpersonales que tiene el personal académico. Mientras que, la comunicación entre colegas se percibe como afable y cordial; además, se caracteriza porque en las áreas de trabajo se dispone de suficiente información sobre los asuntos que tienen que ver con las actividades que se desempeñan en cada una de las áreas. No obstante, una debilidad mostrada en esta dimensión fue que los académicos percibieron que hace falta una comunicación cercana y continua con las autoridades para evitar conflictos.

Los académicos asumen su responsabilidad en la toma de decisiones; sin embargo, la percepción que tienen con respecto al actuar de los directivos fue que no consideran diferentes fuentes de información para ejercer la toma de decisiones, lo que se muestra como una debilidad. Esta variable es coherente con el tipo de clima organizacional participativo consultivo que persiste en esta Escuela, cuya característica estuvo definida porque la toma de decisiones que está centralizada en la cima, limitando la participación directa de la comunidad académica sobre el futuro de esta entidad.

Se considera que la dimensión recompensas, remuneraciones y reconocimientos debe dividirse por una parte en recompensas y remuneraciones y, por la otra en reconocimientos por las características que tiene la unidad de análisis; pues los primeros estuvieron mayormente dirigidos a aspectos monetarios, mientras que los reconocimientos pueden ser económicos o de índole emotivo. En este sentido se observó que con respecto a las recompensas y remuneraciones son difíciles de modificar porque los puestos son tabulados y los ingresos financieros son limitados para poder ejercer cambios sobre ellos. Mientras que en el caso de los reconocimientos se percibió una satisfacción debilitada, por la limitada periodicidad con la que los directivos los otorgan.

La negociación y manejo del conflicto se distinguió porque los académicos se involucran en la solución de los problemas entendiendo los puntos de vista de las demás personas. Además, perciben que en esta entidad académica se acepta que existen conflictos y se asumen trabajando en la solución de los mismos. Una debilidad es la percepción que mostraron los académicos sobre las habilidades que tienen los directivos, para negociar y manejar al personal académico de manera adecuada, ya que presentaron muchas limitantes.

La dimensión mejor evaluada fue imagen e identidad en donde se mostró una fuerte relación entre los empleados y la organización, además de que los académicos se preocupan por el futuro de esta entidad por su incipiente cambio de estatus de Centro a Escuela; se observó un gusto por colaborar en ella, valorándola como el mejor lugar para trabajar, también, los académicos percibieron que sus colegas brindan el mayor esfuerzo en el desempeño de sus labores.

Con respecto a las dos triangulaciones que se realizaron, la primera entre los elementos de la cultura organizacional, el clima organizacional y los elementos considerados del modelo de Schein (1992) se identificaron como elementos que se complementan: equipos de trabajo, procesos organizacionales, objetivos y actitudes; mientras que los elementos que se superponen estuvieron: liderazgo, comunicación, apoyo de la dirección, imagen e identidad, negociación y manejo del conflicto, misión y visión, reconocimientos y relaciones interpersonales. Asimismo, se pudieron conocer los elementos que tuvieron mayor relación entre la cultura y el clima organizacional: la negociación y el manejo del conflicto, la comunicación, la imagen e identidad, así como recompensas, remuneraciones y reconocimientos. Mientras que en la segunda triangulación entre la cultura organizacional y el clima organizacional sobre el desempeño laboral se mostró que estos dos constructos influyen directamente sobre el comportamiento en el desempeño laboral. De estas dos triangulaciones se pudo identificar que la comunicación y la negociación son dos elementos esenciales para el logro de los objetivos de la organización.

En síntesis, la cultura organizacional y el clima organizacional son dos componentes relevantes que impactan en el desempeño del personal académico para el logro de los objetivos de la organización. No obstante, para conocer qué situación guarda una organización en miras al alcance de su misión y visión es indispensable realizar la medición de estos dos constructos, mismos que al identificar los elementos que los constituyen se puede conocer en qué condiciones se encuentran. En este entendido, excluir la evaluación de cualquiera de ellos en el diagnóstico de la organización denotaría una parcialización del resultado, pues existen más elementos entre ellos que se complementan y otros que se superponen emergiendo, con ello, su similitud, aunque no así su igualdad, diferencia que está sujeta a las características propias de la organización.

Ahora que ya se cuenta con el análisis de las conclusiones del método mixto utilizado en este estudio, es conveniente mencionar el hallazgo general que se encontró en la evaluación de la Escuela Nacional de Lenguas Lingüística y Traducción (ENALLT) obtenido en los resultados del método cualitativo y cuantitativo presentó dos vertientes:

La primera.- tomando en consideración que el clima organizacional es producto de la cultura organizacional existe una congruencia entre los resultados obtenidos de haber encontrado una cultura organizacional mixta con un sesgo débil y un clima organizacional de tipo Participativo consultivo con una dimensión, relaciones interpersonales, que presentó un puntaje bajo que la identifica con un tipo de clima Autoritario participativo. No obstante, los resultados obtenidos en los elementos de mayor impacto entre la cultura organizacional y el clima organizacional no concuerdan, pues la imagen e identidad, así como los reconocimientos, recompensas y remuneraciones fueron fuertes y satisfactorios respectivamente; mientras que dos de los elementos esenciales de la cultura y el clima organizacional fueron percibidos negativamente: la negociación y manejo del conflicto fue percibido como deficiente y la comunicación se valoró como distante y discontinua. Lo anterior hace suponer que los elementos evaluados como satisfactorios son percibidos de manera holística, es decir, el sentimiento de pertenencia y orgullo por laborar en esa entidad académica, sin importar las retribuciones, lo extrapolan hacia la UNAM por el prestigio que en sí misma tiene esta institución.

La segunda vertiente es que al realizar un cambio positivo en la cultura organizacional y el clima organizacional se presentan mejoras en el desempeño laboral que impacta en el Plan de Desarrollo Institucional (PDI) de la entidad académica, en donde los proyectos estratégicos que lo conforman deben empatar con el PDI de Rectoría, que visto desde una planeación prospectiva favorece en los siguientes aspectos:

1. Como Macrouniversidad dará una atención más precisa a los componentes de las Reformas académicas, institucionales y legislativas, así como a los objetivos que son considerados con la Red de las Macrouniversidades de América Latina y el Caribe.
2. Continuar atendiendo de manera eficaz los factores marcados en los indicadores cuantitativos, con la finalidad de conservar o ascender a un nivel óptimo en los Rankings Nacionales e Internacionales.
3. Mantener o aumentar el cumplimiento de los indicadores de rendimiento, proporcionando justificaciones eficientes que permitan sostener o incrementar el subsidio Federal.

Tomando en consideración el impacto que tuvieron los resultados en la evaluación de la cultura y el clima organizacional, así como las conclusiones a las que se llegaron; es importante señalar que, este estudio de investigación aun cuando fue definido como un estudio de caso permite generalización; es decir, el proceso utilizado en el método mixto, así como las conclusiones pueden ser replicados y utilizados en estudios que se lleven a cabo en entidades académicas que se dediquen a la enseñanza de lenguas que presenten las siguientes características: con una dimensión estructural y contextual definida perteneciente al sector público, con una oferta académica que brinde formación generalista a nivel superior y con un contexto sociopolítico que la obliga a brindar soluciones a los problemas que presenta la sociedad mexicana.

Como parte de los resultados obtenidos en esta investigación, se considera oportuno brindar algunas recomendaciones a las autoridades de la entidad académica estudiada, en apego a las conclusiones que se obtuvieron en la evaluación de la cultura organizacional y el clima organizacional de esta Escuela.

7.7 RECOMENDACIONES

Tomando en consideración que la cultura organizacional de la ENALLT es mixta con un pequeño sesgo dirigido más hacia una cultura organizacional débil, es importante que los directivos de esta Escuela tomen en cuenta la importancia del uso de un proceso de planeación estratégica que brinde apoyo a la dirección de esta entidad académica acorde a los programas estratégicos y a las líneas de acción que sustentan a la misión y visión que deben compartir los miembros de su comunidad, para dar cumplimiento al compromiso institucional y social que se tiene con la UNAM y con la sociedad Mexicana.

En este entendido y considerando que la misión y la visión acorde a los resultados no son muy conocidos por la comunidad académica de esta Escuela se recomienda que se realicen campañas de difusión sobre estos elementos, en donde se reflejen las acciones a seguir para su cumplimiento considerando el reciente

cambio de estatus de Centro a Escuela, cuya nueva identidad demanda un nuevo rumbo basado en las exigencias que deben cumplir las entidades académicas que tienen una función docente en la UNAM.

Establecer de manera formal los valores que deben regular la convivencia y el quehacer de los miembros de la comunidad estudiantil, académica y administrativa de esta entidad, a fin de mantener un ambiente de respeto, cordialidad y armonía entre los actores adscritos a esta comunidad.

Derivado de la limitada participación que existe por parte del personal académico para la realización de los eventos académico-culturales se hace necesario implementar reuniones departamentales en donde se establezcan agendas que programen una participación equitativa entre el personal académico, aunado a una adecuación en los planes y programas de estudio que involucren este tipo de prácticas académicas.

Realizar de manera mensual reuniones departamentales con el personal académico, en donde se den a conocer los avances de las líneas de acción que tienen los objetivos (programas estratégicos) que debe cumplir esta entidad; integrando una visión a aspectos humanistas donde se benefician las relaciones, la cooperación, la comunicación multidireccional, entre otros aspectos que estimulen un quehacer innovador por parte de los académicos.

Establecer acciones que permitan integrar la participación del personal académico en las decisiones que se toman con respecto a la dirección que tiene esta entidad académica, es decir, hacerlos partícipes en la injerencia que tienen en los programas estratégicos enmarcados en las funciones sustantivas y en las tareas esenciales de esta entidad: Docencia, Investigación, Extensión, Difusión, Vinculación y Gestión.

Considerando que existe una integración marcada de grupos informales se sugiere implementar grupos de trabajo al interior de estos grupos, haciendo uso de los valores latentes que tiene la comunidad “responsabilidad” y el gusto por trabajar en “grupos de trabajo” para alcanzar los objetivos, implementando acciones de evaluación y seguimiento a los avances de los objetivos y metas propuestas.

Una de las debilidades observadas en la evaluación de la cultura organizacional es que los académicos percibieron que no tienen seguridad laboral por lo que se sugiere realizar un seguimiento puntual de la situación que guarda el personal académico, considerando en la marcha la regularizaciones de las condiciones laborales: contrataciones semestrales vigentes, apertura de concursos para adquirir plazas o promociones de categoría y nivel, realizar en tiempo y forma los pagos y estímulos correspondientes, entre otros.

Tomando en cuenta los resultados obtenidos con respecto a la importancia de la negociación se recomienda que los dirigentes asistan a cursos de liderazgo, comunicación, negociación, manejo del conflicto y del personal, donde puedan adquirir habilidades y conocimientos sobre la aplicación de la normatividad. Esto con miras a mejorar su estilo de liderazgo, fortalecer la comunicación haciéndola cercana, continua y multidireccional, perfeccionar sus habilidades de negociación y manejo del conflicto, además de implementar de forma habitual un programa que dé atención a los reconocimientos que se deben brindar a los académicos por su desempeño.

El tipo de clima organizacional que persiste en la ENALLT fue del Sistema III Consultivo participativo, lo que representa la posibilidad de implementar cambios que brinden una mejora en el alcance de los objetivos institucionales y en la solución de los problemas, perfilando un cambio paulatino hacia el Sistema IV. Participativo en equipo en las dimensiones: comunicación, cultura organizacional, liderazgo, toma de decisiones, negociación y manejo del conflicto, así como en recompensas, remuneraciones y reconocimientos.

Mientras que en la dimensión relaciones interpersonales se deberá de trabajar para pasar paulatinamente esta dimensión al clima Participativo consultivo y posteriormente al Participativo en grupo, pues fue la única dimensión que se encontró en el tipo de clima de sistema II Autoritario Paternalista. Para ello, se recomienda llevar a cabo un procedimiento conformado de acciones correctivas en los elementos de las dimensiones antes señaladas que integran al clima organizacional que reflejaron debilidad, cuyos cambios denoten mejoras en el comportamiento individual y grupal de los académicos.

Considerando que la comunicación para un gran número de académicos se mostró distante y discontinua y para otro grupo menor de académicos fue cordial, aunado a la falta de habilidades de las autoridades en la negociación y manejo del conflicto; en estos dos elementos que son esenciales para el funcionamiento adecuado de la organización; es recomendable implementar cambios para establecer un dialogo cercano, continuo y multidireccional, así como una negociación y manejo del conflicto que permita disminuir los problemas que merman el desempeño laboral para el logro de los objetivos. Esto supone que al mejorar la comunicación para que esta sea cercana y continua podría favorecer en el desempeño laboral del personal académico, evitando o disminuyendo los posibles conflictos al interior de la entidad.

Establecer mecanismos de acción en donde se haga de conocimiento al personal académico las nuevas designaciones del personal directivo, brindando con ello atención a las acciones que se deben seguir en la entidad para integrar a la comunidad en la consecución de los objetivos planteados.

Crear mecanismos de acción en donde los académicos puedan externar libremente lo que piensan sobre las actividades académico-culturales, las acciones en las que tienen injerencia con respecto a los objetivos programados, así como en opinar alternativas que guíen el rumbo de esta entidad académica; seleccionando aquellas que puedan ser viables y óptimas, además de estar apegadas al PDI de la entidad y a la normatividad universitaria.

Es preciso implementar cursos y talleres en donde los directivos conozcan de manera clara y transparente las diversas fuentes de información (normas, políticas, lineamientos, acuerdos, cláusulas, etc.) con que cuenta la ENALLT, para dar atención a las diversas circunstancias que emergen de la relación contractual, a fin de que el personal académico perciba que el responsable del área cuenta con las habilidades necesarias para la toma de decisiones y la solución de los problemas.

Acorde con la debilidad mostrada en la frecuencia con que se otorgan los reconocimientos al desempeño y la trayectoria laboral del personal académico, se sugiere que se implementen formas de reconocer al personal con una frecuencia trimestral, en donde se brinde un reconocimiento al personal académico que haya mostrado un desempeño laboral sobresaliente.

Dar seguimiento y difundir de forma semestral los avances que se han tenido con respecto al cumplimiento de los objetivos planteados, con la finalidad de demostrar que la entidad académica está tomando la dirección correcta con relación a los objetivos, misión y visión programados y aprobados por las autoridades correspondientes de esta Universidad.

Establecer mecanismos de difusión de los acuerdos establecidos y aprobados por el Consejo Técnico (autoridad máxima de la entidad), con la finalidad de mostrar que los procesos administrativos fueron aplicados en apego a la normatividad, que aun cuando se caracteriza por ser demasiado rígida, se muestre homogeneidad y transparencia en su ejecución.

Con respecto a las fortalezas que se observaron se sugiere dar seguimiento y mantenimiento al apoyo que se brinda al personal académico por parte de los jefes para la realización de sus actividades académicas, así como para la solución de los problemas laborales que emerjan en su área de trabajo. Asimismo, se debe continuar aceptando las opiniones de los académicos en el ejercicio de las actividades, para el logro de los objetivos en las áreas de adscripción; mantener buenas relaciones interpersonales; conservar la actitud cooperativa con responsabilidad en la toma de decisiones; satisfacción por las remuneraciones, recompensas y reconocimientos que se brindan por el desarrollo de las funciones; continuar impulsando el gusto por laborar en esta entidad;

mantener los altos niveles en los valores de responsabilidad y trabajo en equipo, así como conservar la fuerte identidad que existe entre los académicos y la institución.

Este estudio presentó algunas restricciones durante su desarrollo las cuales se darán a conocer en la siguiente sección, junto con la aportación de algunas sugerencias que podrían impulsar o beneficiar el desarrollo de futuras investigaciones.

7.8 LIMITACIONES Y SUGERENCIAS PARA ESTUDIOS POSTERIORES

Esta investigación al igual que cualquier otra no está exenta de presentar limitaciones, pues durante su desarrollo se presentaron algunas dificultades que son características de los estudios de investigación empíricos en las Ciencias Sociales. Además, una de las preocupaciones de éste fue abrir una brecha que inspire a futuras investigaciones a conocer y descubrir más sobre la cultura organizacional y el clima organizacional como componentes esenciales dentro de una organización.

Limitaciones:

Esta investigación, identificada como un estudio de caso, implica dificultades para establecer generalizaciones que vayan acorde al objeto de estudio. No obstante, puede servir de guía y conocimiento de la cultura y el clima organizacional sobre las perspectivas de estudio, las técnicas metodológicas, las diferencias existentes, los diversos estudios que se han realizado con respecto a la evaluación y análisis, entre otros aspectos que podrían favorecer a las futuras investigaciones de estos constructos.

Una de las limitantes iniciales fue la falta de un espacio propicio para la realización de las entrevistas, a fin de que los académicos participantes se sintieran a gusto y confiados al externar sus opiniones con mayor libertad sobre los cuestionamientos planteados.

El no haber tenido un pilotaje más extenso sobre el guion semiestructurado de la entrevista limitó comprobar que el cuestionario utilizado fuera entendido, de manera general, para los diferentes tipos de académicos entrevistados. Lo que hizo que la entrevista se prolongara más del tiempo estimado por la aclaración de algunos de los cuestionamientos realizados.

La incertidumbre de algunos profesores ante algunos cuestionamientos que conformaron el guion de la entrevista, pues se observó una actitud reservada en algunas de las respuestas, situación ante la cual no fue posible establecer el motivo, supone interrogantes como si: el académico, aun cuando se le aclaró la confidencialidad de la información que se obtendría ¿contestaron con la sinceridad y responsabilidad esperada? ¿las respuestas emitidas estuvieron influenciadas por el estado de ánimo del académico? ¿se sintieron cómodos y confiados ante las preguntas planteadas? ¿la falta de confianza ante interrogantes dirigidas a la autoridad es un factor propio de la personalidad del entrevistado o de la falta de experiencia del entrevistador? ¿el personal extranjero realmente entendió la finalidad de las preguntas?

Con respecto a la encuesta, la imposibilidad de cumplir cabalmente con la selección al azar que se tenía prevista, ya que al momento de la aplicación algunos académicos, que no fueron considerados en la selección de la muestra por estratos, desearon participar de último momento, modificando con ello el número de participantes que se tenían programados; aspecto que requirió de una constatación estadística que confirmó que no existió un sesgo en los resultados obtenidos.

Considerando la situación política de la entidad por el reciente cambio de estatus y de la administración se presentó la disyuntiva ante la selección de la muestra, en donde se percibió la presencia de dos grupos yuxtapuestos, el que deseaba el cambio y aquellos que deseaban la continuidad de la administración anterior. Ante esta situación se pudo comparar que las respuestas fueron, hasta cierto punto, inconstantes en cuanto a la percepción del clima organizacional, lo que hace suponer que la situación política que guardaba esta entidad no tuvo injerencia significativa en las opiniones vertidas.

Considerando que quienes conforman y experimentan la cultura y el clima organizacional son los miembros de la organización, la participación sólo del personal académico limita el conocimiento general sobre cómo estos dos constructos afectan en el desempeño laboral, pues el personal administrativo desarrolla funciones que favorecen o apoyan a que el quehacer y las tareas académicas se desempeñen de manera adecuada.

La extensa conformación de la encuesta impidió la aplicación cara a cara del instrumento de medición, perdiendo con ello el control exacto sobre la forma en cómo el personal académico respondió, pues en la mayoría de las circunstancias, por falta de tiempo, por parte del personal académico el instrumento tuvo que ser contestado sin la supervisión deseada. Asimismo, el tamaño de la escala de medición fue criticado por algunos académicos como largo y provocador de cansancio inhibiendo con ello la contestación y la entrega inmediata del mismo. Además, para reducir las opciones de respuesta que quedan en blanco, se sugiere utilizar una escala tipo Likert de menor número de opciones.

Sugerencias para estudios posteriores:

El limitado número de investigaciones enfocadas al estudio de la cultura y el clima organizacional en los contextos educativos, así como la intención que tuvo el presente estudio sobre la conceptualización, la caracterización y la conformación de estos dos constructos, puede ser tomado en cuenta como punto de partida para la realización de diversos estudios empíricos realizados en Latinoamérica que quieran ahondar en el análisis de estos temas.

Este estudio de investigación a pesar de ser considerado como un estudio de caso presenta hallazgos con potencial generalizable; es decir, puede ser replicados y utilizado en estudios futuros que se lleven a cabo en entidades académicas que presenten características similares a la *Escuela Nacional de Lenguas Lingüística y Traducción* de la UNAM.

Al considerar la revisión de la literatura para analizar la producción teórica y empírica sobre los conceptos de la cultura y el clima organizacional es necesario hacer una distinción entre los trabajos de investigación norteamericano, europeos y latinoamericanos, pues aun cuando el número de estudios realizados por autores latinoamericanos es limitado en los contextos educativos, es necesario distinguir cómo se va incrementando el interés por el estudio de estos constructos en los países latinoamericanos sobre todo en México, para dar cuenta del avance del conocimiento en estos temas.

Una de las interrogantes difícil de constatar con esta investigación es si los elementos detectados tanto en la cultura organizacional como en el clima organizacional son iguales para las organizaciones de cualquier contexto educativo, pues en su detección estuvieron involucradas las características propias de la organización; lo que hace suponer que en las entidades académicas públicas que se dedican a la enseñanza de lenguas la diferencia entre los elementos que conforman a estos constructos puede ser mínima.

El estudio detallado de los elementos que constituyen a la cultura organizacional y al clima organizacional puede ser utilizado como una base inicial de la construcción de un modelo de cultura y clima organizacional, que bien puede servir como apoyo para un estudio en donde se haga la diferenciación entre las entidades académicas de enseñanza de lenguas públicas y privadas. Considerando si hay cambios en los elementos que conforman a estos dos constructos; y cuya identificación podría ser, también, utilizada para conocer qué elementos son los que tienen mayor injerencia sobre el desempeño laboral, creando, con ello, cambios directos sobre los elementos que limitan un alto nivel de competitividad en la organización.

En las entrevistas donde se utilice un guion semiestructurado es conveniente hacer un pilotaje con académicos que presenten características similares a las que tiene la muestra poblacional, sobre todo si se manejará un método mixto en donde se consideren las características propias que se medirán con respecto a las variables demográficas establecidas en el método cuantitativo.

Se hace necesario conocer las características propias de la muestra sobre todo con respecto a los intereses y la motivación del profesorado que contestará este tipo de cuestionamientos, para con ello determinar la estrategia a seguir para obtener la mayor participación, beneficiando también con esto la interpretación de los resultados obtenidos.

Es recomendable realizar un estudio longitudinal que permita conocer los cambios que se presentan entre una gestión administrativa y otra, con la finalidad de establecer comparaciones que otorguen información relevante entre las diferencias encontradas en la medición del mismo fenómeno.

Es importante que al momento de diseñar el instrumento de medición, se dirijan los reactivos de manera específica hacia la unidad de análisis, a fin de que los participantes no tengan forma de contestar los reactivos pensando en la institución (Universidad) a que pertenece la entidad académica que se va a evaluar.

Tomando en cuenta que el instrumento de medición cumple con los requisitos psicométricos mínimos indispensables como la validez y confiabilidad, se sugiere que la escala sea ingresada en una aplicación (programa informático) que agilice la aplicación, obtención y análisis de los datos.

Integrar al instrumento de medición las dimensiones de motivación y estructura que son esenciales en el estudio de la cultura y el clima organizacional, considerando nuevos reactivos que permitan obtener información con respecto a estas dos variables, pues los reactivos utilizados no fueron significativos para la evaluación de estos dos constructos, pero ello, no limita a que otros reactivos sí puedan formar parte de esta evaluación.

Una de las finalidades de este estudio de investigación es abonar conocimiento sobre el estudio de la cultura organizacional y el clima organizacional, así como incitar a futuros investigadores de las diversas disciplinas a que se interesen en el estudio de estos constructos, ya que a pesar de ser vistos como un aspecto latente en la organización no son considerados como componentes que pueden definir estrategias que aseguren que las instituciones educativas.

*R*EFERENCIAS

REFERENCIAS

- Abravanel, H., Allaire, Y., Firsirotu, M., Hobbs, B., Poupart, R. y Simard, J. (1992). *Cultura organizacional. Aspectos teóricos, prácticos y metodológicos*. Traducción Jesús Villamizar Herrera. Bogotá: Legis Fondo Editorial.
- Agudelo Hurtado, B. y Velásquez Restrepo, L. (2011). *Descripción de la cultura organizacional en una institución educativa*. (Tesis de maestría). Universidad Tecnológica de Pereira, Colombia. Recuperada de: <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/11059/2354/1/65838A282.pdf>
- Aguilera Vásquez, V. (2011). *Liderazgo y clima de trabajo en las instituciones educativas de la Fundación Creando Futuro*. Universidad de Alcalá, (Tesis doctoral), España, Universidad de Alcalá de Henares. Departamento de Didáctica, Área de Didáctica y Organización Escolar. Recuperada de: <http://www.google.com.mx/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCoQFjAA&url=http%3A%2F%2Fdspace.uah.es%2Fdspace%2Fbitstream%2Fhandle%2F10017%2F11181%2FTesis%2520doctoral%2520V%25C3%25ADctor%2520Aguilera.pdf%3Fsequence%3D1&ei=evZoVZ70HIWosAXkk4CYBA&usg=AFQjCNEqISKlxglq1K0WahENS9oBxXg7TA&bvm=bv.94455598,d.b2w>
- Aktouf O. (1944). Le symbolisme et la culture d'entreprise. Des abus conceptuels aux leçons du terrain. En: L'Individu dans L'Organisation [*El simbolismo y la cultura organizacional. De los abusos conceptuales a las lecciones de campo*]. Le Dimensions Oubiées. Québec. Les Presses de L'Univerisité Laval et les Éditions ESKA. Recuperado de: <https://books.google.com.mx/books?id=INXp9aMxZfsC&pg=PA553&lpg=PA553&dq=Le+symbolisme+et+la+culture+d%27entreprise.&source=bl&ots=Hv28lqsz-f&sig=70OG2MkKuAv89ialSNTEiDrBSNk&hl=es-419&sa=X&ved=0CCMQ6AEwAWoVChMljbKRxMK4yAIVQW0-Ch3-Bgl2#v=onepage&q=Le%20symbolisme%20et%20la%20culture%20d%27entreprise.&f=false>
- Alarcón, A. (1985). *El consejo universitario de 1924 a 1977*. México, UNAM.
- Allaire, Y. and Firsirotu, M. E. (1984). Theories of organizational cultures. *SAGE journals*. Organization studies, 5, 193-226. Recuperado de: <http://oss.sagepub.com/content/5/3/193.full.pdf>
- Allaire, Y y Firsirotu, M. (1992). "Teorías sobre la cultura organizacional" en *VVAA Cultura organizacional. Aspectos teóricos, prácticos y metodológicos*. Bogotá: Fondo Editorial Legis.
- Alvarado Borrego, A. (2007). *Clima y Comunicación en el sector educativo. El caso del Instituto Tecnológico de los Michis*. (Tesis doctoral). Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa. División de Ciencias Sociales y Humanidades, México. Recuperada de: <http://148.206.53.84/tesiuami/UAMI13882.pdf>
- Ampudia Perea, C., Perea Mosqueda, L. y Palacios García, N. (1996). *Descripción del clima institucional de colegios de enseñanza secundaria del Municipio de Tadó*. (Tesis de maestría). Universidad de Antioquia. Facultad de Educación, Tadó, Colombia. Recuperada de: <http://www.google.com.mx/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CB4QFjAA&url=http%3A%2F%2Fayura.udea.edu.co%3A8080%2Fjspui%2Fbitstream%2F123456789%2F1001%2F1%2FCC0557.pdf&ei=7vLVbuYKcONsAXdvYHwDg&usg=AFQjCNEyMGURySGhoeqL7CG9QFIoVYeN7w&bvm=bv.92765956,d.b2w>

- Amorós E. (2007). *Comportamiento organizacional: en busca del desarrollo de ventajas competitivas*. Escuela de Economía. USAT. Lambayeque, Perú. Recuperado de: <http://corladlima.org.pe/2/download/COMPORTAMIENTO%20ORGANIZACIONAL.PDF>
- Angulo Sainz, J. (2013). *Cultura organizacional, clima y liderazgo en organizaciones educativas*. (Tesis doctoral). Universidad de Valladolid, España. Recuperada de: <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/4068/1/TESIS393-131203.pdf>
- Argyris, C. y Schön, D.A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, M.A.: Addison-Wesley
- Ashkanasy, N. M. y Jackson, C. R. (2001). Organizational Culture and Climate, en N. Anderson, D.S. Ones, H.K. Sinangil y C. Viswesvaran (eds.), *Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology*, volume (2): Organizational psychology. Recuperado de: <http://eds.a.ebscohost.com.pbidi.unam.mx:8080/ehost/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzYzMjYwX19BTg2?sid=abd263de-25bb-41ed-a7be-4c010e058bc5@sessionmgr4005&vid=0&format=EB&rid=1>
- Asociación Autónoma del Personal Académico de la Universidad Nacional Autónoma de México. (AAPAUNAM). *Contrato Colectivo de Trabajo del Personal Académico*. 2011-2013. México, D.F.
- Antúnez, S. (1998). *Claves para la organización de centros escolares*. Cuadernos de Educación. 5a. Edición. Barcelona: Editorial Horsori. Recuperado de: <http://www.terras.edu.ar/aula/cursos/8/biblio/8ANTUNEZ-Serafin-CAP8-Innovacion-y-Cambio-en-los-Centros-Escolares.pdf>
- Bardasz, I. (1999). *Relación del clima organizacional con la productividad en investigación en una organización de educación superior*. (Tesis de maestría). Universidad Católica Andrés Bello, Caracas. Recuperada de: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAN5559.pdf>
- Bautista, A. S. (2008). *Habilidades de dirección del servidor público en la Facultad de Estudios Superiores Acatlán de la Universidad Nacional Autónoma de México*. Instituto de Estudios Superiores en Administración Pública. (Tesis doctoral). Universidad Nacional Autónoma de México, México. Recuperada de: <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2008/sdba/burocracia%20publica.htm>
- Bojórquez Camacho, O. (2003). *Un modelo colegiado de vida organizacional: el caso del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM*. Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa. (Tesis doctoral). Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, México. Recuperada de: <http://148.206.53.84/tesiMiami/UAMI11144.pdf>
- Borja, R. (2012). *Enciclopedia de la política*. 4ª. Edición, México: Fondo de cultura económica.
- Brown, G. F. (1980). *Principios de la medición en psicología y educación*. México: El Manual Moderno.
- Brunet, L. (1987/2009). *El Clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Editorial Trillas.

- Buñi Zanon, S. (2008). *Eclos de Babel Proceso de Institucionalización y construcción Identitaria en el Centro de Enseñanza de Lenguas Extranjeras de la Universidad Nacional Autónoma de México*. (Tesis doctoral). Centro de Investigación Estudios Avanzados del Instituto Politécnico Nacional, Sede Sur, Departamento de Investigaciones Educativas, México.
- Buñi Zanon, S. (julio-septiembre 2014). Fundación del Centro de Enseñanza de Lenguas Extranjeras de la Universidad Nacional Autónoma de México. *Formaciones Intermediarias*. Universidades. ISSN:0041-8935, Unión de Universidades de América Latina y el Caribe. Vol. LXV (61), pp. 37-52
- Câmara Rodríguez, S. M. (2012). *Conflicto, Cultura y Compromiso Organizacional. Un estudio en profesorado de las instituciones educativas de la Región Autónoma de Madeira*. (Tesis doctoral), Universidad de Cádiz, España. Recuperada de: http://www.madeira-edu.pt/LinkClick.aspx?fileticket=gjyL_zSeh-c%3D&tabid=2817
- Caligiore Corrales, I. y Díaz Sosa, J. (octubre-diciembre, 2003). Clima organizacional y desempeño de los docentes en la ULA: estudio de un caso. Universidad de Zulia. *Revista Venezolana de Gerencia*, 8(024), 644-658. Recuperado de: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=29002408>
- Camarena Adame, M. E. (2007). *Dimensiones de la cultura*. (Tesis doctoral). Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Cameron, K. S. and Quinn, R. (1999/2006). *Diagnosing and changing organizational culture. Based on the competing values framework*. United States of America: Revised Edition. The Jossey-Bass. Recuperado de: <http://www.google.com.mx/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0C8QFjABahUKEwid9fuYvtnGAhXMooAKHSZhCRA&url=http%3A%2F%2Fwww.researchgate.net%2Fpublictopics.PublicPostFileLoader.html%3Fid%3D559077c25e9d9768f68b4570%26key%3Df7db5860-caac-41ca-9e23-323a85e2e809&ei=8mekVZ20KszFggSmwqWAAQ&usg=AFQjCNFsFkTGdS2GJCLaMWD2tINAAXdmKg&sig2=s5FIZFPz-9Of0KgGv9sPw>
- Carmona Santiago, H. M. (2008). *Clima organizacional y relaciones humanas*. (Tesis de licenciatura). Universidad Nacional Autónoma de México, Boca del Río Veracruz, México,
- Castillo, L.; Lengua, C. y Pérez Herrera, P. A. (junio, 2011). Caracterización psicométrica de un instrumento de clima organizacional en el sector educativo universitario Colombiano. *Revista Redalyc.org. International Journal of Psychological Research*, 4. (1). Recuperada de: <http://www.redalyc.org/pdf/2990/299022819006.pdf>
- Castillo, R. (2003). *El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral de los docentes adscritos a la escuela básica bolivariana "Simón Planas"*. (Tesis de licenciatura). Universidad Nacional Abierta Vicerrectorado Académico Centro local Lara. Venezuela, Barquisimeto. Recuperada de: <http://biblo.una.edu.ve/docu.7/bases/marc/texto/t33109.pdf>
- CELE. (Julio, 1974). *Boletín Informativo. Organización Interna, objetivos y proyectos*. Ciudad Universitaria, D.F. Año II. No. 15
- CELE. (Febrero-marzo, 1982). *Boletín del CELE. Órgano de Información del Centro de Enseñanza de Lenguas Extranjeras UNAM*. Ciudad Universitaria D.F. Año II. No. 11

- CELE-UNAM. (1996). *Compendio Centro de Enseñanza de Lenguas Extranjeras*. Universidad Nacional Autónoma de México 1966-1996. UNAM, México. ISBN 968-36-5639-0. pp. 5-11.
- CELE. (2011). *Miradas a los años del CELE*. 1ª. Edición. Ciudad Universitaria. México. D.F. Publicaciones CELE-UNAM.
- CELE-UNAM (mayo 2015-2016). *Informe anual de actividades del Centro de Enseñanza de Lenguas Extranjeras*. Recuperado de http://www.cele.unam.mx/aviso/InformeAnual_VerCompleta.pdf
- Charco, I.; Torres, O. y Loor, R. (2014). Comportamiento organizacional. *Desarrollo del capítulo I*. Escuela de Ingeniería de Empresas. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Recuperado de: http://www.academia.edu/6860212/Capitulo_1_comportamiento_organizacional
- Chávez Carrillo, E. G. (2011). *El clima de trabajo, generado por la cultura organizacional y su influencia como determinante en el comportamiento del personal docente y administrativo de la escuela superior de educación física de la UAS*. Universidad Autónoma Metropolitana. (Tesis doctoral), UAM-Iztapalapa México. Recuperada de: <http://tesiuami.izt.uam.mx/uam/aspuam/presentatesis.php?recno=15308&docs=UAMI15308.pdf>
- Corbetta, P. (2007). *Metodología y técnicas de Investigación Social*. Traducción española de Martha Díaz Ugarte y Susana Díaz Ugarte, Madrid, España. Editorial Mc Graw-Hill/Interamericana.
- Cortés Mendoza, R.; Hernández García, P. y Ochoa Hernández, H. J. (2011). Identificando el tipo de motivación en los trabajadores de conicimiento. Estudio en una Universidad pública de México. *CONCYTEG*, 6(78), pp. 1409-1423. Recuperado de: http://concyteg.gob.mx/ideasConcyteg/Archivos/78_4_CORTES_ET_AL.pdf
- Dávila L de Guevara, C. (1985/2001). *Teorías organizacionales y administración. Enfoque crítico*. 2ª. Edición, Colombia: McGraw-Hill. Recuperado de: http://www.academia.edu/21527380/147723805-DAVILA-Carlos-Teorias-organizacionales-y-administracion-Enfoque-critico_2_
- Davis K. y Newstrom, J. W. (1993). *El comportamiento humano en el trabajo*. (13ª ed.). México: Editorial McGraw-Hill.
- Deal, T. E. and Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Cultures: the Rites and Rituals of Corporate Life*. Addison-Wesley: Publishing Company, Reading MA
- De Araújo Silva, F. R. (2009). *El clima organizacional en la gestión empresarial: su consideración en el diseño del Balanced Scorecard*. (Tesis de doctoral). Universidad de Granada, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Granada, España. ISBN: 978-84-692-2728-2. Recuperada de <http://hera.ugr.es/tesisugr/17929635.pdf>
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. NewYork: JWiley.
- Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? *Academy of Management Review*, 21(3), 619-654. Recuperado de: <http://www.cnr.it/benessere-organizzativo/docs/bibliografia/32.pdf>

- Dilthey, W. (1883). *Introducción a las ciencias del espíritu. En la que se trata de fundamentar el estudio de la sociedad y de la historia*. Traducción Eugenio Imaz, 2ª. Edición. México: Fondo de cultura económica. Recuperado de: <https://filosinsentido.files.wordpress.com/2013/05/135001148-dilthey-wilhelm-introduccion-a-las-ciencias-del-espiritu-1883.pdf>
- Díaz Calzada, M. E. (2012). *Factores del comportamiento organizacional que influyen en el desempeño de los equipos de trabajo en instituciones de educación superior. Un estudio de caso*. (Tesis doctoral). Universidad Autónoma de Querétaro, México. Recuperada de: <http://ri.uaq.mx/bitstream/123456789/548/1/RI000181.pdf>
- Duque Londoño, I. (2008). *Recomendaciones para mejoramiento del clima laboral en el cuerpo técnico de investigación de la Fiscalía General de la Nación Sección Pereira*. (Tesis de Especialización), Universidad Tecnológica de Pereira, Colombia. Recuperada de: <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/11059/1169/1/65838D946.pdf>
- Echeverría, B. (2001). *Definición de la cultura*, México, D.F: Itaca. Fondo de Cultura Económica.
- Duverger, M. (1975). *Sociología de la Política*. Traducción: Antonio Monreal. Barcelona: Editorial Ariel.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *The Academy of Management Review*. *Journal Article*. 14 (4), pp. 532-550. Recuperado de: <https://www.jstor.org/stable/pdf/258557.pdf?refreqid=excelsior%3A26c2c30454b8d6fae1db5844f6bad8b8>
- Ehrhart, M. G.; Schneider, B. and Macey, W. H. (2014). *Organizational Climate and Culture. An Introduction to theory, research, and practice*. New York: Editorial Routledge. Recuperado de: https://books.google.com.mx/books?id=KuMkAgAAQBAJ&pg=PA324&lpg=PA324&dq=origins+organizational+climate&source=bl&ots=86mh7NhhAB&sig=jYp8kyZ4uPNSCOyO9LIm5KkUU_c&hl=es&sa=X&ei=KvlpVeXYI8OSsAXMroCQAQ&ved=0CCMQ6AEwATgU#v=onepage&q=origins%20organizational%20climate&f=false
- Escobar-Pérez, J. y Cuervo-Martínez, A. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización. *Avances en Medición*, 6, 27–36. Universidad El Bosque y Universidad Iberoamericana. Colombia. Recuperado de: http://www.humanas.unal.edu.co/psicometria/files/7113/8574/5708/Articulo_3_Juicio_de_expertos_27-36.pdf
- Etkin, J. y Schvarstein L. (1989/2000). *Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio*, 5ª reimpresión. México: Paidós. Recuperado de: <http://es.scribd.com/doc/33390379/Etkin-y-Schvarstein-Identidad-de-Las-Organizaciones-Invariancia-y-Cambio>
- Fernández Castillo, A. (abril, 2005). Multiculturalidad en contextos educativos y de desarrollo: relevancia de variables psicosociales, *Redalyc.org Electronic Journal of Research in Educational Psychology*, 3(5), 181-204. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=293121926011>
- Fernández Sánchez, J. M. (2002). *Cultura de la organización y centro educativo*. (Tesis doctoral). Universidad Complutense de Madrid. España. Recuperada de: <http://biblioteca.ucm.es/tesis/cps/ucm-t25971.pdf>
- Ferris, J. R. (2008). *Estadística para las ciencias sociales*. (Traductores: Jorge H. Romo Muñoz, Jorge Yescas Milanes, Javier León Cárdenas y Jorge A. Velázquez Arellano). 2ª Edición. México: Editorial McGraw-Hill/Interamericana.

- Flores Preciado, J., Tene, R. H. y Flores, F. R. (mayo, 2013). *La cultura organizacional en una Institución de Educación Superior*. En el E-Book. Gestión e Innovación en las Ciencias Administrativas y Contables. Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. Recuperado de: http://www.fcca.umich.mx/congreso/3er_congreso/Libro3Congreso.pdf
- Forehand, G. A., and Von H. G. (1964). Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*, 62(6), 361-382. Recuperado de: <http://psycnet.apa.org/record/1965-06619-001>
- Fuentes Navarro, S. M. (2012). *"Satisfacción laboral y su influencia en la productividad" (estudio realizado en la delegación de recursos humanos del organismo judicial en la ciudad de quetzaltenango)*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Rafael Landívar, Guatemala. Recuperada de: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/05/43/Fuentes-Silvia.pdf>
- Furnham, A. (2001). *Psicología organizacional: el comportamiento del individuo en las organizaciones*. México D.F.: Oxford University Press; Alfaomega.
- Franklin, F. E. y Krieger, M. (2011). *Comportamiento organizacional*. Enfoque para América Latina. 1ª. Edición. México: Editorial Pearson.
- García García, I. (2006). *La formación del clima psicológico y su relación con los estilos de liderazgo*. (Tesis doctoral). Universidad de Granada, España. Recuperado de: <http://hera.ugr.es/tesisugr/16486845.pdf>
- García Hernández, C.; Mercado Ibarra, S.; Sotelo Castillo, M.; Vales García, J.; Esparza García, I. y Ochoa Ávila, E. (enero-abril, 2011). Evaluación del clima organizacional en profesores universitarios de Ciencias Económico-Administrativas. *Culcyt/Clima organizacional*, 8(42), 21-31. Recuperado de: <http://erevistas.uacj.mx/ojs/index.php/culcyt/article/view/258>
- García Ramírez, M. G. e Ibarra Velazquez, L. A. (2012). Diagnóstico de clima organizacional del Departamento de Educación de la Universidad de Guanajuato. *Eumed.net*, 201214077. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/>
- García Viveros, A. B. (2008). *Influencia de la Cultura Organizacional en el Desempeño Laboral* (Tesis de maestría). Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Garmendia Galdós, J. A. (1994). *Tres culturas: organización y recursos humanos*. España: Escuela de Gestión Comercial y Marketing, ESIC.
- Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures. Thick description: Toward an interpretive theory of culture*. (Part 1). Library of Congress Catalog Card Number: 73-81196 SBN: 465-03425-X Manufactured in the United States of America, New York: Basic Books, pp. 3-54. Recuperado de: http://isites.harvard.edu/fs/docs/icb.topic1270717.files/Clifford_Geertz_The_Interpretation_of_Cul.pdf
- Gellerman, S. W. (1960). *People, problem and profits*, New York: McGraw Hill.
- Gibson, J.; Ivancevich, J.; Donnelly, J. y Konopaske (2006). *Organizaciones. Comportamiento estructura, procesos*. México: Editorial McGraw-Hill/Interamericana.
- Griffin, R. W. y Moorhead, G. (2010). *Comportamiento organizacional. Gestión de personas y organizaciones*. 9ª. Edición. México: Editorial CENGAGE Learning Editores S.A. de C.V.

- Giménez, G. (enero-marzo, 1994), "Paradigma teórico metodológico en sociología de la cultura", *Dialnet. Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 39(155), 51-68. Recuperado de: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5141807>
- Gómez Bernabeu, A. M. (2003). *Cultura en las pymes del sector del juguete y auxiliares: implicaciones para la implantación de sistemas de calidad*. (Tesis doctoral). Universidad de Educación a distancia, Facultad de Psicología, España. Recuperada de: <http://rua.ua.es/dspace/handle/10045/16702>
- Gómez Duque, G. Y. y Trejos Vinasco, L. M. (2011). *Estudio de clima organizacional en la Facultad de Bellas Artes y Humanidades de la Universidad Tecnológica de Pereira*. (Tesis de licenciatura). Universidad Tecnológica de Pereira, Colombia. Recuperada de <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/123456789/2346/1/65838G633es.pdf>
- Gómez Romero, J. G.; Villarreal Solís, M. D. y Lucero Sánchez, M. T. (enero-marzo, 2015), Diagnóstico de la cultura organizacional en una Universidad Pública de la Ciudad de Durango, México, UJED. XVII Congreso Internacional sobre innovaciones en docencia e investigación en ciencias económico administrativas. Recuperado de: http://www.fca.uach.mx/apcam/xvi_congreso/2015/02/21/P104_UJED.pdf
- Goodenough, W. H. (1971). *Cultura, lenguaje y sociedad, El concepto de cultura: Textos fundamentales*. Barcelona: Editorial Anagrama. Recuperado de: <https://docplayer.es/24707203-El-concepto-de-cultura-textos-fundamentales.html>
- Graciano Gil, B. I., Muñoz Hernández, L. P. y Renza Torres, Y. (2014). *Diagnóstico y evaluación del clima laboral de la Institución Educativa Daniel Alfonso Paz Álvarez del Municipio de la Apartada – Córdoba*. (Tesis de especialización). Universidad San Buenaventura, Facultad de Psicología, Medellín, Colombia. Recuperada de: http://bibliotecadigital.usbcali.edu.co/jsui/bitstream/10819/2276/1/Diagnostico_Clima_Laboral_Graciano_2014.pdf
- Granados Avendaño, J. (2011). *La incidencia de las Representaciones Sociales de compromiso laboral en la cultura organizacional de la Universidad del Claustro de Sor Juana en el Colegio de Comunicación*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Gutiérrez, E. y Talavera, F. (julio-septiembre, 1980). *El sindicalismo universitario, las fuerzas de izquierda y el Estado*. Cuadernos Políticos, número 25, Editorial Era, México, D.F., pp.29-53. Recuperado de http://www.cuadernospoliticos.unam.mx/cuadernos/contenido/CP.25/CP.25.4.EstelaGutierrez_FernandoTalavera.pdf
- Harrison, R. (1972). Understanding your organization's charter. *Harvard Business Review*, May-June, pp. 119-128. Recuperado de: <http://www.csb.uncw.edu/people/rosen/classes/OPS100/Understanding%20Your%20Project%20Organizations%20Character.pdf>
- Hellriegel, D., Slocum, J. y Woodman, R. (1999). *Comportamiento organizacional*. México: International Thomson Editores.
- Hellriegel, D. y Slocum, J. W. (2009). *Comportamiento organizacional*. 12a. Edición. México: Cengage learning.

- Hernández Jiménez, M. A. (1989). *Clima organizacional. Un método para su estudio aplicado en una institución educativa*. (Tesis de licenciatura). Centro Interdisciplinario de Investigación y Docencia de Educación Tecnológica, México.
- Hesse Zepeda, H.; Gómez Ortiz, R. y Bonales Valencia, J. (julio-diciembre, 2010). Clima organizacional de una institución pública de educación superior en Morelia, Michoacán, México. *Dialnet*. Escenarios, 8(2), 41-50. Recuperado de: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3882831>
- Hofste, G. (1983). Hofstede's Culture Dimensions An Independent Validation Using Rokeach's Value Survey. *Journal of Cross-cultural Psychology*. Recuperado de: <http://jcc.sagepub.com/content/15/4/417.full.pdf+html>
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R. y Matteson, M. T. (2006). *Comportamiento organizacional*. 7° Edición. México: Editorial McGraw-Hill/Interamericana.
- Jaik Dipp, A., Tena Flores J. A. y Villanueva Gutiérrez R. (2010). Satisfacción laboral y compromiso institucional de los docentes de posgrado. *Revista electrónica Diálogos educativos*. 19 (10). Pp. 119-130. ISSN 0718-1310. Recuperado de: <https://www.google.com/search?client=firefox-b&q=Jaik+Dipp%2C+A.%2C+Tena+Flores+J.+A.+y+Villanueva+Guti%C3%A9rrez+R.+%282010%29.+Satisfacci%C3%B3n+laboral+y+compromiso+institucional+de+los+docentes+de+posgrado.+Revista+electr%C3%B3nica+Di%C3%A1logos+educativos>.
- Jiménez Nieto, J. I. (1975). *Teoría General de la Administración*. Madrid. España: Tecnos
- Kvale, S. (2011). *Las entrevistas en investigación cualitativa*. Traductores: Tomás del Amo y Carmen Blanco. Madrid-España: Morata, S.L.
- Kast, F. E. y Rosenzweig, J. E. (1990). *Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y de contingencias*. 4ª Edición. México: Editorial McGraw-Hill/Interamericana de México, S.A. de C.V.
- Kerlinger, F. N. y Howard, B. L. (2002). *Investigación del comportamiento*. 4ª Edición. México: Editorial McGraw-Hill/Interamericana.
- Kish, L. (1965/2000) *Survey sampling*. New York: Editorial John Wiley & Sons.
- Kopelman, R.E. (1990). *Administración de la Productividad en las Organizaciones*, México: Mc Graw Hill.
- Ladino, M. (2010). Comportamiento organizacional. *Programa de desarrollo*. 2do. cuatrimestre. Educación Superior Abierta y a Distancia. Ciencias Sociales y Administración. SEP, 1-150. Recuperado de: http://www.multiserviciomexico.com/esad/PD_Comportamiento_organizacional%5B1%5D.pdf
- Lamoyi Bocanegra, C. L. (2007). *La organización social de la escuela: clima organizacional en las escuelas secundarias técnicas y generales del estado de Tabasco*. (Tesis doctoral). Universidad Autónoma de Querétaro, México. Recuperada de: <http://fca.uaq.mx/files/investigacion/doctorado/tesis/LamoyiBocanegraClaraLuz.pdf>
- Leomary Mayor, L. (2012). *Clima organizacional y liderazgo de los directivos de las escuela del Municipio Mara*. (Tesis de maestría). Universidad del Zulia, Venezuela. Recuperada de: http://tesis.luz.edu.ve/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=5044
- Lessem, R. (1992). *Gestión de la cultura corporativa*. México: Ediciones Díaz de Santos.

- Lewin, K.; Lippit, R. and White, R.K. (1939). Lewin's leadership styles. *Journal of Social Psychology*, 10, 271-301. Recuperado de: http://changingminds.org/disciplines/leadership/styles/lewin_style.htm
- Lezama Pérez, L. y Ruiz Pimentel, S. (2013). El sistema cultural y sociocultural en cultura organizacional. Universidad Veracruzana. *Investigación Psicología*, ISSN 1870-5618, México. Recuperado de: <http://www.uv.mx/psicologia/files/2013/06/El-Sistema-Cultural.pdf>
- Lévi-Strauss, C. (1908). El estructuralismo de Lévi-Strauss. *Artículo independiente*. <http://www.uv.es/~japastor/mitos/b2-5.htm>.
- Libreros Morales, A. (2011). *Incidencia de la cultura organizacional sobre el bienestar laboral de los servidores públicos de una institución educativa del valle del cauca*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Colombia. Facultad de Administración, Manizales, Colombia. Recuperada de: <http://www.bdigital.unal.edu.co/4202/1/7709012.2011.pdf>
- Linares Medina, I.; Ochoa Jiménez, S. y Ochoa Silva, B. (noviembre-abril 2013). Cultura organizacional y evaluación del desempeño del personal académico. Estudio de caso en una institución de educación superior pública mexicana. *Nova Scientia. Revista de Investigación de la Universidad De la Salle Bajío*, Vol. 6(11), pp. 324-345. México. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/2033/203329578018.pdf>
- Lind, D. A., Marchal W. G. y Wathen S: A. (2008). *Estadística aplicada a los negocios y la economía*. 13ª. Edición. México: Editorial McGraw-Hill/Interamericana.
- Litwin, G. H. and Stringer, R. A. (1968). Motivation and organizational climate. *Scribd, Harvard Business School, Boston*. Recuperado de: <https://es.scribd.com/document/165486853/Litwin-y-Stringer>
- López Lira, N., Sánchez González, V. y Rojas Aragón, J. D. (2015). La gestión institucional en un centro de educación superior mexicano en el proceso de construcción de confianza desde los enfoques de atención al sujeto. *Redalyc y Revista Latinoamericana de Estudios Educativos (México)*, vol. XLV, núm. 1, enero-marzo, 2015, pp. 109-139. ISSN: 0185-1284. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/270/27035790005.pdf>
- Malinowski, B. (1931). La cultura. *Encyclopedia of Social Sciences*. Clásicos y Contemporáneos en Antropología, CIESAS-UAM-UIA, pp. 1-36. Recuperado de: http://www.ciesas.edu.mx/publicaciones/Clasicos/00_CCA/Articulos_CCA/CCA_PDF/037_MALINOWSKI_Cultura_B.pdf
- Marcano Ruiz, R. J.; Lara Loreto, G. G. y Bejarano A. (2010). *La cultura organizacional del personal docente de la universidad de oriente, núcleo de sucre*. (Tesis licenciatura), Cumaná, Venezuela, Universidad de Oriente Núcleo de Sucre. Recuperada de: <http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/1701/1/TESIS%20MARCANO-%20BEJARANOyLARA.pdf>
- Mariscal Ramírez, D. (2010). *Prácticas directivas, gestión escolar y cultural organizacional en una escuela secundaria técnica. Estudio de caso desde una perspectiva etnográfica*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Marroquín Peña, R. (2013). Confiabilidad y Validez de Instrumentos de investigación. *Exposición de titulación doctoral*. Sesión No.4, Capítulo IV. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Escuela de Post-grado. Lima, Perú. Recuperado de: <http://www.une.edu.pe/Titulacion/2013/exposicion/SESSION-4-Confiabilidad%20y%20Validez%20de%20Instrumentos%20de%20investigacion.pdf>

- Martin, J. (2002). Meta-Theoretical controversies in studying organizational culture. In Tsoukas, H. y Knudsen, C. (Eds.). *Research paper* No. 1759. Organizational Theory as Science: Prospects and Limitations. London-Oxford University Press. Recuperado de: <https://www.gsb.stanford.edu/gsb-cmis/gsb-cmis-download-auth/317911>
- Martínez Avella, M. E. (2010). Relaciones entre cultura y desempeño organizacional de una muestra de empresas colombianas: Reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison. *Cuadernos de administración*. Doctorado en Administración de la Universidad de los Andes. Recuperado de: http://www.javeriana.edu.co/Facultades/C_Econom_y_Admon/cuadernos_admon/pdfs/Cnos_Admon_23-40_07_MMartinez.pdf
- Martínez Ortega, R. M., Tuya Pendás, L. C., Martínez Ortega, M.; Pérez Abreu, A., y Cánovas, A. M. (abr-jun, 2009). El coeficiente de correlación de los rangos de Spearman caracterización. *Scielo y Revista Habanera de Ciencias Médicas*. Instituto Superior de Ciencias Médicas de La Habana. Versión On-line ISSN 1729-519X, 8(2), 1-19. Recuperado de: <http://scielo.sld.cu/pdf/rhcm/v8n2/rhcm17209.pdf>
- Mendoza Jordán, R. (2004). *Análisis de correlación de la micropolítica y el clima organizacional que percibieron los profesores del nivel licenciatura de las escuelas normales de la ciudad de Toluca, durante el ciclo escolar 2002 – 2003*. (Tesis de maestría). Universidad Autónoma del Estado de México, México. Recuperada de: <http://usuarios.multimania.es/rodo56jordan/Tesis%20Maestria.pdf>
- Méndez Álvarez, C. E. (2000). *Un marco teórico para el concepto de cultura corporativa*, Bogotá, Facultad de Altos Estudios de Administración y Negocios, Universidad del Rosario. Recuperado de: https://www.researchgate.net/profile/Carlos_Eduardo_Mendez_Alvarez
- Meneses Gonçalves, C. A. (2011). *La cultura organizacional y las competencias de gestión en los sistemas de coordinación educativa artística en Madeira (Portugal)*. (Tesis doctoral). Universidad de Cádiz, Centro de Competencias de Artes de Humanidades, España. Recuperada de: http://www.cybertesis.edu.pe/sisbib/2007/flores_jj/pdf/flores_jj.pdf
- Moloch Becerra, N. (2010). *Influencia del clima organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa UGEL No. 01-Lima Sur-2009*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima-Perú. Recuperada de: http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/3230/1/Moloch_bn.pdf
- Montes Ramos, F. V. (febrero, 2012). Liderazgo y clima organizacional como agentes constructores de una cultura organizacional en instituciones de nivel superior. *Revista Electrónicas Visión Educativa IUNAES, Nueva época*, 6(13), 43-52. Recuperado de <http://iunaes.mx/wp-content/uploads/2013/04/13-Septiembre-de-2012.pdf>
- Morales Marín, A.; Hernández Jaime, J. y Medina Mejía, V. (2009). Diagnóstico de la cultura organizacional en una Institución de Educación Superior. *UPIICSA XVII (VII)*, 1-6 Recuperado de: <http://www.repositoriodigital.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/5384/50-51-1.pdf?sequence=1>
- Morillo Moronta, I. (mayo, 2006). Clima organizacional y satisfacción laboral en el departamento de Geografía e Historia del Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez. *Revista Educare*, 10 (1). Recuperado de <http://revistas.upel.edu.ve/index.php/educare/article/view/132/112>

- Morocho Caceres, A. C. (2012). *Cultura organizacional y autopercepción del desempeño docente en las instituciones educativas del nivel Primaria Red No. 7 Callao*. (Tesis de maestría). Universidad San Ignacio de Loyola, Lima-Perú. Recuperada de: http://repositorio.usil.edu.pe/wp-content/uploads/2014/07/2012_Morocho_Cultura-organizacional-y-autopercepci%C3%B3n-del-desempe%C3%B1o-docente-en-las-instituciones-educativas-del-nivel-primaria-Red-N%C2%B0-7-Callao.pdf
- Mujica de González, M y Pérez de Maldonado, I. (Enero- abril 2008). Cuestionario sobre clima organizacional universitario. cualidades psicometricas. *Educare* 12 (1). ISSN: 1316-6212. Recuperado de: <http://revistas.upel.edu.ve/index.php/educare/article/view/41/40>
- Mujica, M. A. (junio, 2009). Clima organizacional en los departamentos del decanato de ciencias de la salud de la Universidad Centro Occidental "Lisandro Alvarado". *Redalyc.org*. y *Educere*, 13(45), 351-358. Recuperado de: http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-49102009000200011&lng=en&nrm=iso&ignore=.html
- Murillo Vargas, G., Zapata, Martínez, Ávila Domínguez A., Martínez Crespo, J., Ávila Dávalos, H., Salas Páramo, J., y López Arellano, H. (2007). Teorías Clásicas de la organización y el Management. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales y Redalyc.org*, vol. 21, núm. 40, 2011, p. 241. ISSN: 0121-5051 Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81822453021>.
- Navarro Arvizu. E. M; Ochoa Jiménez, S. y Esparza García, I. G. (Enero-abril, 2014). Cultura organizacional y desempeño individual en una asociación Civil Mexicana. *Culcyt/ Cultura*, 11(52), 53-69. Recuperado de: <http://www2.uacj.mx/IIT/CULCYT/Enero-Abril%202014/7%20Art%20CULCyT%2052.pdf>
- Newstrom, J. W. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. (13ª ed.). México: Editorial McGraw-Hill/Interamericana. Editores, S.A. de C.V.
- Nunnally, J. C. (1987/2013). *Teoría Psicométrica*. Traducción Elisa M. González, revisión técnica Lucio Cárdenas. México: Trillas.
- Olaz, A. (enero-marzo, 2013). El clima laboral en cuestión. Revisión bibliográfico-descriptiva y aproximación a un modelo explicativo multivariable. *Revista apostadigital de ciencias sociales*, (56), 1-35. Recuperado de: <http://apostadigital.com/revistav3/hemeroteca/aolaz1.pdf>
- Orbegoso Galarza, A. (2010). Problemas teóricos del clima organizacional: un estado de la cuestión. *Revista de Psicología*, (12), 347-362 Recuperado de: http://sisbib.unmsm.edu.pe/BVRevistas/rev_psicologia_cv/v12_2010/pdf/a14.pdf
- Ortiz Dávila, R. M. (2001). *Diagnóstico del clima organizacional para la optimización del recurso humano*. (Tesis de maestría). Universidad Autónoma de Nuevo León, México. Recuperada de: <http://cdigital.dgb.uanl.mx/te/1020146516/1020146516.PDF>
- Ouchi W. G. and Johnson J.B. (June, 1978). Types of organizational control and their relationship to emotional well being. *Administrative Science Quarterly*. (23), pp. 293-317. Recuperado de: <http://eds.b.ebscohost.com.pbidi.unam.mx:8080/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=ee5a04f0-cc4d-4663-9de6-85f8f31f0f77@sessionmgr114&hid=126>
- Ouchi W. G. (1981) Modelos administrativos. La teoría Z. *Artículo independiente*, (presentación ppt). Recuperado de: virtualnet2.umb.edu.co/.../ecf31f28640c5abaaac26ee5b2ee37d9ecf7240a.pptx.

- Ouchi, W. G. (1981) *Teoría Z*. Published by: Jorge Rivadeneira en Junio 14, 2012 Recuperado de: <http://es.scribd.com/doc/97025873/TEORIA-Z#scribd>
- Ouchi, W. G. (1985). *Teoría Z: como puede las empresas hacer frente al desafío japonés*. Traducción de Cristina Cortes y Patricia Arguelles. 3ra. Edición. Barcelona: Orbis.
- Padilla González, L. E., Jiménez Loza, L. y Ramírez Gordillo, M. L. (s.f.) La satisfacción laboral global del profesorado y su satisfacción con la libertad académica, valor sustancial de la universidad. El caso de una universidad pública estatal. *Trabajo independiente*. Recuperado de: <http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v09/ponencias/at16/PRE1178726171.pdf>
- Páramo Contreras, P. (2004). *Tres enfoques teóricos relacionados con el clima organizacional*. (Tesis de especialización). Universidad de la Sabana, Colombia. Recuperada de: <http://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/3719/132252.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Payne, R. L. (2000). *Climate and culture. How close can they get?* In N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderon y M. F. Peterson (Eds). *Handbook of Organizational Culture and Climate* (pp. 163-176). Thousand Oaks, CA: Sage. Recuperado de: <http://eds.a.ebscohost.com.pbidi.unam.mx:8080/ehost/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzYzMjYwX19BTg2?sid=abd263de-25bb-41ed-a7be-4c010e058bc5@sessionmgr4005&vid=0&format=EB&rid=1>
- Peña Vargas, C. S. (2005). *Diseño de un Instrumento para caracterizar el clima organizacional en unidades académicas de la Universidad de Colima*. (Tesis de maestría). Universidad de Colima, México. Recuperada de: http://digeset.uco.mx/tesis_posgrado/Pdf/Carmen_Silvia_P_Vargas.pdf
- Peterson, M. W., Spencer, M. G. (1990). *Understanding academic culture and climate*. Tierney W. G. (Ed), *Assesing academic climate and Cultures*. San Francisco: Jossey Bass publishers.
- Picazo Villaseñor, N. (2013). *Identidad Institucional en estudiantes y profesores universitarios: un estudio en dos universidades mexicanas*. (Tesis doctoral). Universidad Anáhuac. Facultad de Educación. México. Recuperada de: http://www.ses.unam.mx/integrantes/uploadfile/rrodriguez/Picazo2013_Tesis.pdf
- Plan de Desarrollo Institucional 2009-2013. *Documento interno*. UNAM-Centro de Enseñanza de Lenguas Extranjeras. Recuperado de <http://www.cele.unam.mx/avisos/VersionCompleta03.pdf>
- Plan de Desarrollo Institucional 2013-2017. *Documento interno*. UNAM-Centro de Enseñanza de Lenguas Extranjeras. Recuperado de: http://cele.unam.mx/img/actividades/PDI_CELE_2013_2017.pdf
- Plan de Desarrollo Institucional 2011-2015. *Documento interno*. UNAM- Escuela Nacional de Lenguas, Lingüística y Traducción. Recuperado de: <http://enallt.unam.mx/img/actividades/primerInforme.pdf>
- Plan de Desarrollo Institucional 2011-2015. *Documento interno*. Universidad Nacional Autónoma de México-Rectoría. Recuperado de: http://www.planeacion.unam.mx/consulta/Plan_desarrollo.pdf
- Podestá, P. (junio, 1996). La cultura en las organizaciones. Un fenómeno central en el saber administrativo. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*. *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal Sistema de Información Científica*. Surco, Perú. Vol. 14(26) pp. 81-92. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360733606004>

- Pritchard, R. D. y Karasick, B. W. (febrero, 1973). The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction. *Organizational Behavior and Human Performance, Science Direct Journals*, 9(1), 126–146. Recuperado de: http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ShoppingCartURL&_method=add&_eid=1-s2.0-0030507373900421&_ts=1433637001&md5=bf1fad7c9c5183864ef8dfbbd7d61c7e
- Puga Munguía, C. E. (2002). *Clima laboral: Construcción de una herramienta tecnológico-administrativa* (Tesis de doctorado). Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Ramírez, J. (2010). *Cultura organizacional y tareas gerenciales del director*. (Tesis maestría), Moracaibo, Venezuela, Universidad de Zulia. Recuperado de: <http://makalah.ahmadjn.net/cultura/cultura-organizacional-y-tareas-gerenciales-del-director.html>
- Reyna García, Z. (2012). *Diagnóstico del clima organizacional en centros de enseñanza de lenguas*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional de México, México.
- Reyes de la Cruz, V. (2013). *La personalidad del trabajador y su relación en la percepción del clima organizacional*. (Tesis de licenciatura). Universidad Nacional de México, México.
- Rivera Lam, M. (2000). *El clima organizacional de unidades educativas y la puesta en marcha de la reforma educativa*. (Tesis de maestría), Chile, Universidad de Antofagasta–Chile. Recuperada de: <http://www.educarchile.cl/Userfiles/P0001%5CFile%5CCLIMA%20ORGANIZACIONAL%20EN%20UNIDADES%20EDUCATIVAS.pdf>
- Rivera, T. A. (julio-diciembre, 1996). El sindicalismo universitario ante los retos de la modernización educativa. *Revista Vínculo Jurídico*, pp. 27-28. Recuperado de <http://www.uaz.edu.mx/vinculo/webvrvj/rev27-28-6.htm>
- Roa Rojas, Y. T. (2004). *Diagnóstico del Clima organizacional en el Departamento de Operaciones de una empresa transnacional*. (Trabajo de especialización). Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela. Recuperada de: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ1863.pdf>
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración*. 8ª. México: Pearson Educación.
- Robbins, S. y Judge, T. (2013/2015). *Comportamiento organizacional* (15ª ed.). Edición. México: Pearson Educación.
- Robbins, S. P. (1999). *Comportamiento Organizacional. Conceptos, controversias, aplicaciones*. México: Pearson Educación.
- Robbins, S. P. y Decenzo, D. A. (2004). *Fundamentos de Administración, conceptos esenciales y aplicaciones* (3ª ed.). México: Editorial Pearson Prentice Hall.
- Rodríguez Sámano, B. (2009). *30 Aniversario de la constitución del AAPAUNAM*. AAPAUNAM Academia, Ciencia y Cultura. Recuperado de <http://www.medigraphic.com/pdfs/aapaunam/pa-2009/pa091a.pdf>
- Romero Buj, D. (2008). La dimensión individual en el Comportamiento organizacional. *Dialnet. Revista Iberoamericana de Psicología: Ciencia y Tecnología*. (1), 51-60. Recuperado de: https://www.google.com.mx/?gws_rd=ssl#q=LA+DIMENSI%C3%93N+INDIVIDUAL+EN+EL+COMPORTAMIENTO+ORGANIZACIONAL

- Rousseau, D. M. (2006) Factores psicosociales y de organización. Clima y cultura organizativos. *Enciclopedia de salud y seguridad en el trabajo*. Recuperado de: <http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/TextosOnline/EnciclopediaOIT/tomo2/sumario.pdf>
- Ruano Ventura, A. (2010). Antropología social y cultural. *Blog Apuntes Antropología cognitiva y simbólica*. Recuperado de: <http://abrahamruano.blogspot.com/p/apuntes-asignatura-antropologia.html>
- Saccca, C. J. (2010). *Relación entre clima institucional y el desempeño académico de los docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAs) del Distrito de San Martín de Porres*. (Tesis de maestría), Lima, Perú, Universidad Nacional Mayor de San Marcos), Recuperado de: http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/2405/1/saccca_cj.pdf
- Salas Rivera, E. (2009). *Efectos de la interacción entre la cultura y las subculturas organizacionales en el clima de la organizacional*. (Tesis doctoral). Instituto Tecnológico y Estudios Superiores de Monterrey, México. Recuperada de: <http://es.scribd.com/doc/238013512/DCA-Tesis-Efecto-Interaccion-Cultura-edgar-Salas-040609#scribd>
- Sackmann, S. A. (1991). *Cultural knowledge in organizations*, London: Sage.
- Sánchez Gómez, M. (2010). *Caracterización de la Cultura Organizacional de las Instituciones de Educación Auditoría Superior del Estado de Guanajuato*. (Tesis doctoral). Universidad Autónoma de Querétaro, México. Recuperado de: http://fca.uaq.mx/files/investigacion/doctorado/tesis/mima_sanchez_gomez.pdf
- Sánchez Gómez, M. y de la Garza Carranza, M. (septiembre-diciembre, 2013) Cultura y estrategia en las instituciones de educación superior. *Revista Educere*, Vol. 17(58) pp. 487-499. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/356/35630404012.pdf>
- Sandoval Caraveo, M. del C., Magaña Medina, D. y Surdez Pérez, E. (septiembre-diciembre, 2013) Clima organizacional en profesores investigadores de una institución de educación superior. *INIE. Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación"*, 13(3), 1-24. Recuperado de: http://revista.inie.ucr.ac.cr/uploads/tx_magazine/clima-organizacional-profesores-investigadores-institucion-educacion-superior-sandoval-magana-surdez.pdf
- Schein, E. H. (1985). Organizational culture and Leadership: A dynamic view. *Human Resource Management*, by John Wiley & Sons, Inc. Vo. 24(3), pp. 370-375. DOI:10.1002/hrm.3930240312
- Schein, E. H. (1988). Innovative cultures and organizations 90s: 88-064. Massachusetts Institute of Technology. Sloan School of Management. *Research Program*. Recuperado de: <http://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/2214/SWP-2066-21290193.pdf?sequence=1>
- Schein, E. H. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist*. American Psychologist Association. Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology, USA, 45(2), pp. 109-119. Recuperado de: <http://www.machon-adler.co.il/readers/reader56.pdf>
- Schein, E. H. (1992). How can organizations learn faster? The problem of entering the green room. *MIT Sloan Management Review*. Recuperado de: <http://zapf.be/mediapool/132/1324192/data/SM/Schein.pdf>
- Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. Printed in the United States of America. San Francisco: Jossey-Bass

- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and Leadership*. 3ª. Edition. Jossey-Bass. John Wiley & Sons, Imprint. United States of America. Recuperado de: http://www.untagsmd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/ORGANIZATIONAL%20CULTURE%20Organizational%20Culture%20and%20Leadership,%203rd%20Edition.pdf
- Schneider, B. and Hall, D. T. (1972): Correlates of organizational identification as a function of career pattern and organizational type. *Academy of management*. Academy of management Proceeding, Articles No.1. Recuperado de: <https://journals.aom.org/doi/pdf/10.5465/ambpp.1972.4981421>
- Schneider B. 1985. Organizational behavior. *Annul Reviews Inc. Department of Psychology and Center for Innovation*. University of Maryland. Collage Park, Maryland, Vol. 36, pp. 573–611. Recuperado de: <https://www.annualreviews.org/doi/10.1146/annurev.ps.36.020185.003041>
- Silvestre, E. (diciembre, 2013). Construcción y Validación de la Escala de clima organizacional universitario COINTEC. *Redalyc.org. Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 38(4), 719-741. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87029731005>
- Sindicato de Trabajadores de la Universidad Nacional Autónoma de México. (STUNAM). *Contrato Colectivo de Trabajo 2010-2012*. UNAM, México, D.F.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 28(3), pp. 339-358. Recuperado de: http://courses.washington.edu/ilis580/readings/Smircich_1983.pdf
- Sonnenfeld, J. (2013). Clasificación de la cultura organizacional. *Curso de Recursos Humanos a Distancia. Blog*. Recuperado de: <http://www.cursorrh.com/blog/tag/jeffrey-sonnenfeld-cultural/>
- Tierney, W. G. (1988). Organizational culture in higher education. Defining the essentials. *Journal of Higher Education*, vol. 59, núm.1. DOI: 10.2307/1981868
- Tijerina Treviño, J. U. (2011). *Papel de la motivación en el desempeño docente*. (Tesis de maestría). Universidad Autónoma de Nuevo León. México. Recuperada de: <http://eprints.uanl.mx/2867/1/1080049620.pdf>
- Tomàs I Folch, M.; Mas Faz, A. y Jofre Araya, G. (2008). ¿Cómo perciben la cultura organizacional de los centros de educación secundaria los futuros docentes? El caso de los estudiantes del CAP de la UAB. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado REIFOP*, 11 (2), 47-59. Recuperado de: http://www.aufop.com/aufop/uploaded_files/articulos/1240783318.pdf
- Torres Hernández, Z. (2014). *Teoría general de la administración*. México: Grupo editorial Patria.
- Trice, H. M., Beyer, J. M. (1993). *The cultures of work organizations*. Nueva Jersey: Prentice Hall.
- Tunal Santiago, G.; Camarena Adame, M. E. y Pontón Romero, I. (Agosto, 2007). Valoración desde la teoría social del modelo de clima organizacional. *Espacio Públicos Red de Revistas científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*, Universidad Autónoma del Estado de México. 10(019), 45-61. ISSN: (Versión impresa) 1665-8140. Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=67601903>
- Tunal Santiago, G. y Camarena Adame, M. E. (Julio, 2007). La cultura como objeto de investigación. *TECSISTECATL, Revista electrónica de ciencias sociales*. Número internacional Normalizado de publicaciones seriadas ISSN: 1886-8452. 2, 1-13. Recuperado de: <http://www.eumed.net/rev/tecsistecatln2/tsca.htm>

- Ucrós Brito, M. (febrero, 2008). Factores del clima organizacional en las universidades de la Costa Caribe Colombiana. *Redalyc.org Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*. Omnia, 17(2), 91-102. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/737/73719138007.pdf>
- Ucrós Brito, M. y Gamboa Cáceres, T. (noviembre, 2009). Clima organizacional: Discusión de diferentes enfoques teóricos. *Visión gerencial. Investigación y Postgrado. Bibliografía Latinoamericana. Revista Investigación y Postgrado*. 9(1), 179-190. Recuperado de <http://132.248.9.34/hevila/Visiongerencial/2010/vol9/no1/14.pdf>
- Ucrós Brito, M; Sanchez González, J. y Cardeño Pórtela. N. (2015). Satisfacción laboral en docencia, investigación y extensión, de los profesores de educación superior en la Guajira Colombia. *Revista Internacional Administración & Finanzas IBFR*, 8(4), pp. 107-116. Recuperado de: <ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/ibf/riafin/riaf-v8n4-2015/RIAF-V8N4-2015-7.pdf>
- UNAM, (2015) *Agenda estadística*. Universidad Nacional Autónoma de México. Dirección General de Planeación-UNAM, sitio web. Recuperado de: <http://www.planeacion.unam.mx/Agenda/2015/pdf/Agenda2015.pdf>
- UNAM. (2000). *Legislación Universitaria*. Oficina del Abogado General. México D.F.
- UNESCO. (2002). *Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, Educación y diversidad cultural*. México, pp. 21-24
- Uribe Méndez, I. (2003). *Aplicación de cultura organizacional y cultura de calidad en la preparatoria No. 23*. (Tesis de maestría). Universidad Autónoma de Nuevo León, México. Recuperada de: <http://cdigital.dgb.uanl.mx/te/1020149047.pdf>
- Uribe Prado, J. F. (2015). *Clima y ambiente organizacional. Trabajo, salud y factores psicosociales*. México: Editorial Manual Moderno S.A. de C.V.
- Valbuena, M, Morillo, S. y Salas, D. (2006). Sistema de Valores en las organizaciones. *Redalyc-Omnia. Revista Universidad de Zulia, Venezuela*. 12(3), 60-78. ISSN: (Versión impresa) 1315-8856. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/737/73712303.pdf>
- Vargas Hernández, J. (2007). La culturocracia organizacional en México. *Eumed.net*. ISBN-13: 978-84-690-7911-9, No. 07/73280. Recuperado de: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007b/301/indice.htm>
- Vázquez Martínez, R. y Guadarrama Granados, J. (enero-julio, 2001). El clima organizacional en una institución tecnológica de educación superior. Universidad Autónoma del Estado de México. Instituto Tecnológico de Toluca. Estado de México. *Tiempo de educar. Revista Institucional de Investigación Educativa*, 105-131. Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/311/31103505.pdf>
- Wallace, A.F.C. (1970) *Culture and personality*. Michigan: Random House. Recuperado de: https://books.google.com.mx/books?id=7qd-AAAAMAAJ&hl=es&source=gbs_book_other_versions
- Woldenberg, K. J. (1988). *Historia documental del SPAUNAM*. LIBRUNAM, ISBN 968-407-018-7. México: Cultura Popular. Recuperado de <http://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=x6tOSmeAKAC&oi=fnd&pg=PA15&dq=Historia+documental+del+spaunam&ots=bZFLP0cYb4&sig=Wotl-k4BGsoKLe5-sy0T4mzWN40#v=onepage&q=Historia%20documental%20del%20spaunam&f=false>
- Yin R. K. (2009). *Case study research design and methods*. 4th ed. Thousand Oaks, California, USA: SAGE Publications. Inc.

*B*IBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFIA

- Aburto Pineda, H. I. (2013). *Las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional*. Instituto Politécnico Nacional (IPN). (Tesis doctoral). Instituto Politécnico Nacional, Unidad Santo Tomás, México. Recuperada de: <http://tesis.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/11674/habilidirec.pdf?sequence=1>
- Arnoletto, E. J. (Enero, febrero y marzo 2009). Cultura, clima organizacional y comportamiento humano en las organizaciones. *GESEMAP*, Congreso Internacional de Gestión Empresarial y Administrativa. Folletos gerenciales, Año XIII, No. 1, pp. 70-86 y 107. Recuperado de: <http://eds.b.ebscohost.com.pbidi.unam.mx:8080/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=84bcdf6e-c1c2-4ac3-8234d217df2433d3%40sessionmgr113&hid=121>
- American Psychological Association. (2010). *Manual de publicaciones de la American Psychological Association*. 3ra. edición traducida de la sexta en inglés. México: Manual moderno, S. A. de C.V.
- Argyris, C. (1958). Some Problems in Conceptualizing Organizational Climate: A Case Study of a Bank. *Academic Journal, Administrative Science Quarterly*, 2(4), 501-520. DOI: 10.2307/2390797
- Ascencio Sosa, R. R. (2011). *Comportamiento organizacional*. Dirección General de Educación Superior Tecnológica. Primera Edición, México: Instituto Tecnológico de Reynosa. Recuperado de: <http://reneascencio.com/Comportamiento-Organizacion-Por-Rene-Ascencio.pdf>
- Ashkanasy, N. M.; Wilderom, C. P. and Peterson, M. F. (1945/2001). Culture and climate. *Handbook of organizational culture and climate*. REDUNAM, Boulder, Colorado: NetLibrary, Editorial Peterson.
- Babu, A. and Kumari, M. (august, 2013). Organizational Climate as a Predictor of Teacher Effectiveness. *European Academic Research*, 1, 553-568. Recuperado de: <http://euacademic.org/uploadarticle/38.pdf>
- Baer, M. and Frese, M. (2003). Innovation is not enough: climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 45-68 Published online in Wiley InterScience (www.interscience.wiley.com). DOI: 10.1002/job.179
- Bafico, H. A., Quiroga E. y Salvatierra J. M. (Julio-diciembre 2015). Modelos de comportamiento como marco de análisis del objetivo empresario. *Revista digital|FCE|UNLP*. Ciencias Administrativas Año 3, N° 6, ISSN 2314-3738. Recuperado de: http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/49981/Documento_completo_.pdf?sequence=4
- Barney, J. B. (2004). Introduction: William Ouchi's Theory Z: How American business can meet the Japanese Challenge. *Academy of Management Executive*, 18(4), pp. 106 y 107. Recuperado de: <http://eds.b.ebscohost.com.pbidi.unam.mx:8080/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=84bcdf6e-c1c2-4ac3-8234-d217df2433d3%40sessionmgr113&hid=121>
- Bateman, T. y Snell, S. (2009). *Administración. Un nuevo paradigma competitivo*. (8ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Belaustegi Ibarluzea, L. (2012). *Control y cultura en la empresa. Un cuaderno de viaje sobre la crítica del control cultural en las organizaciones*. (Tesis doctoral). Universidad del País Vasco y Euskal Herriko Unibertsitatea, España. Recuperada de: <https://addi.ehu.es/bitstream/10810/11352/1/Tesis%20LUIS%20BELAUSTEGI%20IBARLUZEA.pdf>

- Bermúdez-Aponte, J. J., Pedraza Ortiz, A. y Rincón Rivera, C. I. (2015). El clima organizacional en universidades de Bogotá desde la perspectiva de los estudiantes. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 17(3), 1-13. Recuperado de: <http://redie.uabc.mx/index.php/redie/article/view/413/1289>
- Blutman, G. y Arriaga, M. C. (2010). Cultura, comunicación y clima organizacional: estudio comparativo de siete organizaciones. *Documento de Trabajo del Centro de Investigaciones en Administración Pública*, Universidad de Buenos Aires (UBA) y del Instituto de Investigaciones y Asistencia Técnica en Administración, Universidad Nacional de Rosario (UNR), Año 2 N°1, ISSN: 1852-0774, 1-105. Recuperado de: <http://www.econ.uba.ar/www/institutos/admin/ciap/publicaciones/documentos/Cultura,%20Comunicaci%F3n%20y%20Clima%20Organizacional.pdf>
- Bonavia, T., Prado V. J. y García Hernández, A. (2010). Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison. *UMMA Psicológica UST*. Vol. 7 (1), pp. 15-32. Recuperado de: <http://digital.csic.es/bitstream/10261/104177/1/SUMMA%20Psicol%C3%B3gica.pdf>
- Borjas de Xena, L. (2010). Cultura y liderazgo en una empresa de servicios Venezolana. *ANALIES*. Universidad Metropolitana. 10(1), 139-162. Recuperado de: http://www.google.com.mx/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=0CCgQFjAC&url=http%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F3625135.pdf&ei=biYXVZWkMoOdgwTullHICw&usq=AFQjCNHezJtPqybHlz4rq38LArtROMI_8g
- Brown, W B. y Moberg, D. J. (1983). *Teoría de la organización y la administración: Enfoque integral*. México: Editorial Limusa.
- Cantón Mayo, I. (2003). La estructura de las organizaciones educativas y sus múltiples implicaciones. *Dialnet*. Revista Universitaria de formación del profesorado. ISSN 0213-8646, 47, pp. 139-165. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=818923>
- Chinoy, E. (1966). *La sociedad: una introducción a la sociología*. Traducción de Francisco López Cámara. 1ra. Edición. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Cook T. D. y Reichardt. CH. S. (2005) *Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa*. 5° Edición. Madrid: Editorial Morata, S.L. Recuperado de: http://campuscitep.rec.uba.ar/pluginfile.php?file=%2F138215%2Fmod_resource%2Fcontent%2F1%2FReichardt%20y%20Cook_2005_cap%201.pdf
- Cruz Sánchez, Z. M. (2006). *Colaboración en la pequeña organización formada por equipos de trabajo orientada al desarrollo tecnológico. El caso del grupo de investigación científica y desarrollo tecnológico. El caso del grupo de Investigación Científica y Desarrollo Tecnológico, A. C.* (Tesis doctoral). UAM-Iztapalapa México. Recuperado de: <http://tesiuami.izt.uam.mx/uam/aspuam/presentatesis.php?recno=13530&doc=UAMI13530.pdf>
- Denison, D. R. (1991). *Cultura corporative y productividad organizacional*. Traducción: Jesús Vilamizar Herrera. Bogota: Legis.
- Dessler, G. (1994). *Organización y administración. Enfoque situacional*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Eco, U. (2006). *Cómo se hace una tesis*. Barcelona: Editorial Gedisa.

- Edel Navarro, R.; García Santillán, A. y Guzmán Corona, F. (2007). *Clima y Compromiso Organizacional. Una investigación. Volumen II*. Libros y Manuales: Finanzas, Contaduría y Administración. Unidad Multidisciplinaria: CIEA. Recuperado de: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007c/340/indice2.htm>
- Etkin, J. y Schvasrstein, L. (1992). Rasgos de la cultura organizacional. *Antología básica*. La gestión como quehacer escolar, pp. (112-115). México: UPN Recuperado de: http://recursos.udgvirtual.udg.mx/biblioteca/bitstream/20050101/1236/1/Lectura_3_Rasgos_de_la_cultura_organizacional.pdf
- Espinoza Infante, E. y Pérez Calderón, R. (julio-diciembre, 1994). Cultura, Cultura en México y su impacto en las empresas. *Revista Gestión y Estrategia*. (6), Departamento de Administración de la UAM. Recuperado de: <http://gestionyestrategia.azc.uam.mx/index.php/articulos?format=raw&task=download&fid=290>
- Espinosa Vizcaíno, F. (2011). Diseño y construcción de "Organizaciones inteligentes". *Artículo independiente*. Material gratuito en línea. Recuperado de: <http://www.otr.com.mx/compartidos/Org%20Int.pdf#page=2&zoom=auto,-20,376>
- Fernández Aguerre, T. (2004). Clima Organizacional en las Escuelas: Un enfoque comparativo para México y Uruguay, *RAICE Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 2(2), 43-68. Recuperado de: <http://www.ice.deusto.es/RINACE/reice/vol2n2/Tabare.pdf>
- Fleishman, E. A. (junio, 1953) Leadership climate, human relations training, and supervisory behavior. *Personnel Psychology*, 6 (2), 205-222. Recuperado de: <http://onlinelibrary.wiley.com.pbidi.unam.mx:8080/doi/10.1111/j.1744-6570.1953.tb01040.x/pdf>
- Fossaert, R. (1994). *El mundo en el siglo XXI. Una teoría de los sistemas mundiales*. 1ª. Edición. México: Siglo Veintiuno Editores.
- García Rosas, M. (2011). *Revisión teórica de las principales dimensiones para evaluar clima organizacional (1963-2011)*. (Tesis de licenciatura). Universidad Nacional de México, México.
- Gellerman, S. W. (1978). *Motivación y Productividad*. México: Editorial Diana.
- Genesi, M.; Romero, N. y Tinedo, Y. (enero-abril 2011). Comportamiento organizacional del talento humano en las instituciones educativas. *Negotium y Redalyc*, 6(18), pp. 102-128. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/782/78218453007.pdf>
- Gómez López, G. A. (2014). *Relación entre la Satisfacción Laboral, el contrato psicológico, el tipo de vinculación y la antigüedad en docentes de una universidad privada*. (Tesis Maestría). Universidad Católica de Colombia, Bogotá D.C. Recuperado de: <http://repository.ucatolica.edu.co/jspui/bitstream/10983/2077/1/RELACI%C3%93N%20ENTRE%20LA%20SATISFACCI%C3%93N%20LABORAL,EL%20CONTRATO%20PSICOL%C3%93GICO.pdf>
- Gómez Maldonado, A. y Vicario Ocampo, M. A. (2008). *Clima Organizacional: Conceptualización y propuesta de una escala*. (Tesis de licenciatura). Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Gómez Rada, C. A. (abril, 2004). Diseño, Construcción y Validación de un Instrumento que evalúa Clima Organizacional en Empresas Colombianas, desde la Teoría de respuesta al ítem. *Acta colombiana de psicología*, 11. Recuperado de: http://portalweb.ucatolica.edu.co/easyWeb2/acta/pdfs/n11/art_8_acta_11.pdf

- Gómez Velasco, E. (2004). *La cultura organizacional y su influencia en la empresa integradora: un caso de estudio*. (Tesis de maestría). Universidad Autónoma Metropolitana, UAM-Iztapalapa, México. Recuperada de: <http://tesiuami.izt.uam.mx/uam/asp/um/presentatesis.php?recno=12165&docs=UAMI12165.PDF>
- Guadarrama Olivera, R. (2000). *La cultura laboral. En tratado latinoamericano de sociología del trabajo*. Universidad Autónoma Metropolitana. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales y El Colegio de México. México: Fondo de Cultura Económica.
- Guevara Ramos, E. (2008). *La gestión de las relaciones y la responsabilidad social empresarial*. México: Universidad LICEO Cervantino y Universidad de Malaga. Recuperado de: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008c/438/>
- Gutiérrez Martínez, E. (2010). *Propuesta de un programa de capacitación basado en la cultura organizacional (misión, visión y valores), dirigido a profesores de educación media superior*. (Tesis de licenciatura). Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Herrera Rojas, A.N. (1998) *Notas sobre psicometría*. Bogotá, D.C.: Universidad Nacional de Colombia. Recuperado de: <https://es.scribd.com/document/211979988/Herrera-A-1998-Notas-de-Psicometria-1-2-Historia-de-Psicometria-y-Teoria-de-La-Medida>
- Hinojosa T., C. (2010). Clima organizacional y satisfacción laboral de profesores del Colegio Sagrado Corazones Padres Franceses. *Programa de doctorado en gestión y políticas educativas*. Asignatura de cultura organizacional. Universidad de Playa Ancha. Recuperado de: <http://genesismex.org/ACTIDOCE/CURSOS/CHILE-CO-OT'10/TRABAFIN/CLAUDIO%20HINOJOSA.pdf#page=1&zoom=auto,-21,346>
- Jaime Santana, P. y Araujo Cabrera, Y. (2007). Clima y cultura organizacional ¿dos constructos para explicar un mismo fenómeno? Universidad de la Rioja, *Fundación Dialnet*. Localización: Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa: XX Congreso anual de AEDEM, 1. Recuperado de: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2486886>
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York: Harper and Row. Traducción (1988). La teoría del campo en la ciencia social. Barcelona: Editorial Piadós.
- Márquez López, R. (2009). *Proceso de Medición del grado de satisfacción laboral y el clima organizacional de "SC Consultores"*. (Trabajo de especialización). Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela. Recuperada de: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR6717.pdf>
- Marques de Ponte, M. D. y Marcano González, D. (2010). *Relación entre la Satisfacción Laboral y la Intención de Abandonar la Institución en Docentes Universitarios a Tiempo Completo del Sector Privado*. (Tesis Licenciatura). Universidad Católica Andrés Bello, Venezuela. Recuperada de: http://www.ucab.edu.ve/tesis-digitalizadas2/orderby/th_year/sort/desc/th_mention/lic-en-relaciones.industriales.html
- Martín, B. M. (1998). Clima de trabajo y participación en la organización y funcionamiento de los centros de educación infantil, primaria y secundaria. *Artículo independiente, académico Universidad de Alcalá de Henares*, 33-47. Recuperado de: <http://redined.mecd.gob.es/xmlui/bitstream/handle/11162/94429/00820123015487.pdf?sequence=1>

- Martin, J. (1992). *Cultures in organizations: Three perspectives*. New York: Oxford University Press. Recuperado de: https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=J2vuQnwPz8YC&oi=fnd&pg=PP2&dq=Martin+J.+%281992%29.+Cultures+in+organizations.+New+York:+Oxford+University+Press.&ots=LKh38ubdIS&sig=Ols3byqxb6D-AZQ3Re2Gzz_Y8sc#v=onepage&q&f=false
- Mayo, E. (1959). *Problemas humanos de una civilización industrial*. Traducción de Ana María Elguera. Buenos Aires, Republica Argentina: Editorial Galatea-nueva vision.
- McGregor, D. (April, 1957). The human side of enterprise. *The management review, Reflections*, 46(11), pp. 22-28. Recuperado de: <http://www.kean.edu/~lelovitz/docs/EDD6005/humansideofenterprise.pdf>
- McGregor D. (1966). *Leadership and motivation*. Cambridge, Mass., M.I.T. Press, essays, edited by Warren G. ISBN 0071462228. Recuperado de: https://books.google.com.mx/books?id=Knl8NQAACA_AJ&dq=inauthor:%22Douglas+McGregor%22&hl=es&sa=X&ei=1VlzVdqQLYObyASSh4LwAQ&ved=0CFcQ6AEwCQ
- Mendizábal, N. (2013). *Los componentes del diseño flexible en la investigación cualitativo. Estrategias de Investigación cualitativa*. Barcelona: Editorial Gedisa.
- Moguel Liévano, M. J. (2003). Aprendizaje organizacional: naturaleza, evolución y perspectivas. Estudio de caso en cuatro organizaciones en México. *Artículo independiente*, Primer Congreso Internacional de análisis organizacional. "Los dilemas de la modernidad". Universidad Autónoma de Chiapas y UAM-Iztapalapa. Recuperado de: http://consorcioacademico.com/ponencias/41_53/51.APRENDIZAJE%20ORGANIZACIONAL%20NATURALEZA,%20EVOLUCION%20Y%20PERSPECTIVAS%20ESTUDIO%20DE%20CASO%20EN%20CUATRO%20ORGANIZACIONES%20EN%20MEXICO.pdf
- Muñoz Flores, H.; Guerra de los Santos; J.; Barón Duque, M. y Munduate Jaca, L. (2006). El acoso psicológico desde una perspectiva organizacional. Papel del clima organizacional y los procesos de cambio. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 22(3), 347-361. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/2313/231317121007.pdf>
- Murdock G. P. (1945). *The common denominator of cultures*. In Ralph Linton (Ed.). *The science of man in the world crisis*. Nueva York: Columbia. University Press. Recuperado de: <https://www.coursehero.com/file/p5u97hp/Murdock-G-P-1945-The-common-denominator-of-culture-In-R-Linton-Ed-The-science/>
- Nadler, D. y Tushman, M. (1980). Modelos de congruencia de Nadler y Tushman. Presentación ppt. *Artículo independiente*. Recuperado de: <https://es.scribd.com/doc/253388684/Modelos-de-Congruencia-de-Nadler-y-Tushman>
- Nunnally, J. C. and Berstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.
- Onetto, F. (2004/2008). *Climas educativos y pronósticos de violencia. Condiciones institucionales de la convivencia escolar*. (1ª edición). 1ª. reimpresión. Argentina: Novedades Educativas (Noveduc). Recuperado de: https://books.google.com.mx/books?id=mh-7wUG7-OIC&pg=PA31&lpg=PA31&dq=Criterios+de+intervenci%C3%B3n+en+las+problem%C3%A1ticas+de++convivencia+escolar.&source=bl&ots=1z4wlu_ddD&sig=V6Rv-m2fJC8ZWpxARvcVJTuhaXw&hl=es-419&sa=X&ei=Z6wyVcaMKsSgqwtz3oDADw&ved=0CDkQ6AEwBA#v=onepage&q=Criterios%20de%20intervenci%C3%B3n%20en%20las%20problem%C3%A1ticas%20Alvarez%20de%20%20convivencia%20escolar.&f=false

- Organización Mundial de la Salud. Lista de enfermedades profesionales revisada en el (2010). Identificación y reconocimiento de las enfermedades profesionales: criterios para incluir enfermedades en la lista de enfermedades profesionales de la OIT. *Oficina Internacional de Trabajo. Ginebra. Serie seguridad y salud en el trabajo*, (74). Recuperado de: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_protect/@protrav/@safework/documents/publication/wcms_150327.pdf
- Pardinas, F. (2014). *Metodología y técnicas de investigación en Ciencias Sociales*. Vigésimosexta reimpresión. (Nueva edición corregida y aumentada). México: Grupo editorial siglo XXI.
- Pasánte Aguilar, S. y Guapacaza Solis, D. (2012). *Análisis del comportamiento organizacional del personal docente, administrativo y de servicios de la universidad politécnica salesiana*. (Tesis de licenciatura). Universidad Politécnica Salesiana, Cuenca, Ecuador. Recuperada de: <http://www.dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1939/12/UPS-CT002338.pdf>
- Pedraza Álvarez, L.; Obispo Salazar, K., Vásquez González, L. y Gómez Gómez, L. (Enero-Julio 2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: Estudio fenomenológico. *Revista Clío América*. Vol. 9(17), pp. 17-25. Recuperado de: https://www.google.com.mx/?gws_rd=ssl#q=Cultura+organizacional+desde+la+teor%C3%ADa+de+Edgar+Schein:+Estudio+fenomenol%C3%B3gico
- Peniche Cetzal, R. S. (2012). *Las instituciones educativas como organismos micropolíticos, estudio cualitativo en una institución de nivel superior*. (Tesis doctoral). Universidad de Granada, España. Recuperada de: <http://hera.ugr.es/tesisugr/21876605.pdf>
- Phegan, B. (1998). *Desarrollo de la cultura de su empresa*. México: Panorama.
- Plácido Cortés S. y Silva, M. (2012). *Relación entre Clima Organizacional, Satisfacción Laboral, Desempeño y Satisfacción con La Vida en Profesores Universitarios*. (Tesis Licenciatura). Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, México,
- Quiroz Murillo, L. (2007). *El clima laboral en relación con la satisfacción del trabajador en una dependencia gubernamental*. (Tesis de licenciatura). Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa. México.
- Ramírez Robledo, L. E.; Arcila, A.; Buriticá, L. E. y Castrillón J. (2004). Paradigmas y modelos de investigación. *Guía Didáctica y Módulo*. Fundación Universitaria Luis Amigó. Recuperado de: <http://virtual.funlam.edu.co/repositorio/sites/default/files/repositorioarchivos/2011/02/0008paradigmas ymodelos.771.pdf>
- Reichers, A. and Schneider, B. (1990). Climate and Culture: An Evolution of Constructs. *American Journal of Civil Engineering and Architecture*. In Schneider, B. Idem. Organizational climate and culture. San Francisco: Joseey-Bass Publishers. Recuperado de: <https://www.extension.org/sites/default/files/Organizational%20Climate%20and%20Culture%20Review.pdf>
- Riveros Rosas, A. (s.f.) *Métodos Cualitativos en Ciencias de la Administración. Fascículo*. V Reunión de tutores de doctorado.
- Rodríguez, D.; Núñez, L. y Cáceres, A., (2010). Estudio Comparativo de la Satisfacción Laboral Universitaria en el Núcleo de Anzoátegui de la Universidad de Oriente. *Investigación y Posgrado (Artículo online)*, 25 (1) 63-80. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=65822264004>
- Rojas Soriano, R. (2005). *Métodos para la investigación social. Una prospectiva dialéctica*. México: Plaza y Valdés Editores.

- Roots, H. (s.f.). Manifestations of organizational culture. (Part. One). *Studying the types of organizational culture*, 47-64. Recuperado de: <ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/mtk/febpdf/febook16-02.pdf>
- Rousseau, D. M. (1988). The Construction of Climate in Organizational Research. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 139-158. Recuperado de: <http://psycnet.apa.org/psycinfo/1988-98026-005>
- Rousseau, D. M. (1990). Normative Beliefs in Fund-Raising Organizations Linking Culture to Organizational Performance and Individual Responses. *Group & Organization Management*. Recuperado de: http://www.academia.edu/6241519/Normative_Beliefs_in_Fund-Raising_OrganizationsLinking_Culture_to_Organizational_Performance_and_Individual_Responses
- Sandín Esteban, M. (2005). *Investigación cualitativa en la educación. Fundamentos y tradiciones*. México: McGraw-Hill.
- Salazar Estrada J. G.; Guerrero Pupo, J. C.; Machado Rodríguez, Y. B. y Cañedo Andalia, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Revista ACIMED y SciELO*, 20(4), pp. 67-75. Recuperado de: <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v20n4/aci041009.pdf>
- Schein, E. H. (1993). *Societal Culture and Management*. Does Japanese Management Style Have a Message for American Managers? New York: Walter de Gruyter & Co. Recuperado de: <http://search.proquest.com/openview/e32bcf64bc9811188337e0936583255e/1?pq-origsite=gscholar>
- Schneider, D. M. (1976). *Notes toward a Theory of Culture*. K. Basso and Selby (eds.), Meaning in Anthropology (Albuquerque): University of New Mexico Press. P. 198. Recuperado de: [https://www.extension.org/sites/default/files/Organizational Climate and Culture Review.pdf](https://www.extension.org/sites/default/files/Organizational%20Climate%20and%20Culture%20Review.pdf) (falta sacar la URL)
- Segredo Pérez, A. (noviembre, 2012) Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39(2), 385-393, *Scielo.sid.cu*. Escuela Nacional de Salud. La Habana, Cuba. Recuperado de: <http://www.scielosp.org/pdf/rcsp/v39n2/spu17213>
- Serrano Moreno, G. y López Silva, M. (2004). *Relación entre el aprendizaje y cultura organizacional en las empresas de alimentos del Distrito Capitalino Venezolano*. (Tesis de licenciatura). Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela. Relaciones Industriales, Recursos Humanos. Recuperado de: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ1289.pdf>
- Silva, N. (2001). As interseções entre cultura e aprendizagem organizacional, en Convergencia. *Revista de Ciências Sociais*. Universidad Autónoma del Estado de México. Facultad de Ciencias Políticas y Administración Pública, México, septiembre-diciembre, año 8, (26), 55-76. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/105/10502603.pdf>
- Silva Vázquez, M. (1992). Hacia una definición comprehensiva del clima organizacional. *Dialnet. Revista de Psicología general y aplicada y Revista de la Federación Española de la Asociación de Psicología*, 45(4), 443-451. Recuperado de: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2378428>
- Soto, E. (2001). *Comportamiento organizacional: impacto de las emociones*. México: Editorial Thomson Learning.

- Steinar, K. (2011). *Las entrevistas en Investigación cualitativa*. Traducción por Tomás del Amo y Carmen Blanco. Madrid: Editorial MORATA, S.L.
- Stephen, R. (2004). *Comportamiento Organizacional*. 13ª. Edición, México: Pearson Educación.
- Taylor, S. J. y Bogdan, R. (2013). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. La búsqueda de significados. 14ª. Impresión. México: Paidós.
- Tena Tena, G. y Herrero Remacha, M. (1996). La cultura organizativa en un Centro Universitario. *Revista Dialnet, Acciones e Investigaciones Sociales*. ISSN 1132-192X, 4, 219-236. Recuperado de: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=170206>
- Terpstra, V. y Kenneth, D. (1985). *The cultural environment of international business*, 2nd Edition. Cincinnati, Ohio: South-Western Publishing, Capítulo 2. Recuperado de: <http://www.pearsonhighered.com/assets>
Recuperado de: <http://www.prenhall.com/divisions/bp/app/fred/Catalog/0131738607/pdf/Ch.%205%20revised.pdf>
- Terrence, E. D. and Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. United States, New York: Addison Wesley Publishing.
- Toro Alvarez, F. (2001). *Clima Organizacional, perfil de empresas colombianas*. Medellín: Cincel. Recuperado de: <https://books.google.com.mx/books?id=CQa4AAAAIAAJ&q=inauthor:%22Fernando+Toro+Alvarez%22&dq=inauthor:%22Fernando+Toro+Alvarez%22&hl=es&sa=X&ei=GfFKVZWJCIW1oQTB3IHobg&ved=0CCgQ6AEwAg>
- Von Bertalanffy, L. (1968). *General System Theory*. Foundations, Development, Applications. University of Alberta Edmonton) Canada. New York: Editorial George Braziller. Recuperado de: http://monoskop.org/images/7/77/Von_Bertalanffy_Ludwig_General_System_Theory_1968.pdf
- Wilkins, A. and Ouchi W.G. (September 1983). Efficient Cultures: Exploring the Relationship Between Culture and Organizational Performance. *JSTOR. Organizational culture*. Vol. 28(3). Pp.468-481. DOI: 10.2307/2392253
- Williams Rodríguez, L. V. (2013). *Estudio diagnóstico de clima laboral en una dependencia pública*. (Tesis de maestría). Universidad Autónoma de Nuevo León, México. Recuperada de: <http://cdigital.dgb.uanl.mx/te/1080256607.PDF>
- Wooman, R. W. and King, D. C. (octubre, 1978). Climate: Science or Folklore? *Academy of Management Rewiew*. Texas A&M y Purdue University, 816-826. Recuperado de: <http://eds.b.ebscohost.com.pbi.unam.mx:8080/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=66c0d13d-5639-4fab-a6b2-a0297e2b03b4@sessionmgr198&hid=126>
- Zhang, J. y Liu, Y. (diciembre, 2010). Organizational climate and its effects on organizational variables: an empirical study. *International Journal of Psychological Studies, Published by Canadian of Science and Education*, 2(2), 189-826. Recuperado de: <http://www.google.com.mx/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCAQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.ccsenet.org%2Fjournal%2Findex.php%2Fijps%2Farticle%2Fdownload%2F8522%2F6377&ei=bumNVaGiC4rJtQWYybbYBg&usg=AFQjCNGIo3XfPZgF4NrWkkOQGYQqDHdsBw&bvm=bv.96783405,d.b2w>

LOSARIO

GLOSARIO

Absorción por el trabajo: percepción que se refleja cuando las demás actividades o transcurso del tiempo pasan desapercibidos, por cumplir con los propósitos planteados en el trabajo.

Apoyo institucional: percepción que se tiene sobre el apoyo que brinda la dirección, para que el desarrollo de las actividades se realice de manera apropiada.

Autorrealización: percepción de sentirse “realizado” utilizando las capacidades, las habilidades y el potencial en el desarrollo de sus actividades.

Centro de Enseñanza de Lenguas (CELE): entidad académica que formaba parte del subsistema de la Coordinación de Humanidades que tenía como tarea sustantiva apoyar al estudiante universitario a tener una formación integral con el aprendizaje de otro idioma; además de brindar acreditaciones de los conocimientos en lenguas de los alumnos solicitantes de la UNAM. En marzo de 2017 se transformó en Escuela Nacional de Lenguas, Lingüística y Traducción (ENALLT).

Clima organizacional: es un sistema dinámico formado por un conjunto de atributos organizacionales múltiples que lo distinguen en cada caso particular que, a partir de la percepción individual que hacen sus miembros de los aspectos físicos, psicológicos y sociales que envuelven a la organización, influyen en el comportamiento de las personas que lo conforman. (p. 117)

Comunicación: es el proceso por el cual dos o más personas transmiten mensajes de manera bidireccional, abierta y clara, a fin de llegar a acuerdos para dar cumplimiento a objetivos planteados en ambas partes.

Compañerismo: muestra de sentimientos que se comparten entre dos o más personas provocando apoyo mutuo para la convivencia laboral y el logro de los objetivos.

Comportamiento organizacional: campo de estudio que investiga el efecto que tienen los individuos, los grupos y la estructura sobre el comportamiento dentro de una organización, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones. (p. 167)

Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACyT): es un organismo público descentralizado del gobierno federal mexicano que tiene como finalidad promover y estimular el desarrollo de la ciencia y la tecnología en México.

Cultura organizacional: es un conjunto de valores, creencias y normas de experiencias comunes arraigadas a la organización, que son considerados relevantes por un grupo de personas que los validan, para ser enseñados y transmitidos de generación en generación, determinando la manera de actuar, pensar, percibir y sentir hacia los problemas, permitiéndoles con esto reflejar un sentido de identidad hacia la institución. (p. 28)

Escuela Nacional de Lenguas, Lingüística y Traducción (ENALLT): es una entidad académica adscrita a la Universidad Nacional Autónoma de México que tiene como tarea sustantiva formar profesionistas en las disciplinas de Lingüística Aplicada y Traducción. Además de apoyar al estudiante universitario a tener una formación integral con el aprendizaje de otro idioma, mismo que permitirá que el alumno cuente con una movilidad social, académica y profesional.

Estatus y reconocimiento: sensación de sentirse reconocido por los miembros de la organización, a través de los logros y el reconocimiento adquirido por las promociones obtenidas.

Entidad o dependencia: organización o institución académica que forma parte de los diversos planteles que conforman a la Universidad Nacional Autónoma de México, como institución educativa se encuentra conformada por Coordinaciones, Consejos, Secretarías, Facultades, Escuelas, Institutos, Direcciones y Centros.

Entusiasmo: impulso que se muestra con un nivel de energía moderado al momento en que se desempeñan las actividades, reflejando satisfacción.

Estructura organizacional: percepción que se tiene sobre el conocimiento de la estructura orgánica y de las funciones que desempeñan las áreas de apoyo académico en la Escuela, para que el personal pueda llevar a cabo el desempeño de sus funciones.

Imagen e identidad: evaluación del sentimiento de pertenencia a la organización; apego que la persona experimenta por el hecho de prestar sus servicios en donde lo contrataron. En general, se puede identificar como la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Liderazgo: se refiere al estilo de liderazgo de su jefe inmediato, percibida como la capacidad que tiene un individuo para influir (coercitivamente o no) sobre otro, dentro de la estructura de poder que da la organización a fin de alcanzar las metas grupales.

Misión: razón de ser de la entidad académica, en este caso el de la unidad de análisis estudiada.

Motivación: son las condiciones que llevan al personal a trabajar más o menos de manera intensa dentro de la organización; representando las intenciones o expectativas de las fuerzas que operan sobre o en el interior de una persona y que provocan que se comporte de una manera específica para dirigirse hacia las metas.

Modelo: es una representación o aproximación abstracta de un fenómeno; ningún modelo, por detallado que sea, puede abarcar la totalidad de un fenómeno. Además, puede ir cambiando o modificándose acorde a las evidencias que se vayan conociendo en los diversos avances científicos.

Negociación y manejo del conflicto: valoración que se tiene de cómo las autoridades manejan los conflictos y negocian acuerdos; de la opinión sobre cómo los conflictos afectan el desempeño de las labores y de la colaboración del personal para resolver esta situación.

Orientación responsabilidad: sentimiento de compromiso y obligación que se tiene para ejercer de manera óptima el desempeño de las actividades.

Participación: muestra de apoyo que se realiza de manera colaborativa para lograr objetivos generales de la organización.

Percepción: proceso por el cual los individuos organizan e interpretan las impresiones sensoriales con la finalidad de darle un sentido al entorno.

Plan de desarrollo institucional (PDI): documento donde se establece el proceso de planeación y desarrollo de los programas estratégicos de acción a realizar, expresando las prioridades que se derivan de las tareas sustantivas de la entidad académica, además de mostrar el conjunto de medios e instrumentos que se van a utilizar para alcanzar las metas y objetivos propuestos durante la gestión.

Relaciones interpersonales: mide la fuerza de los vínculos existentes entre los miembros de la organización, en donde se lleva a cabo una comunicación cordial y un buen nivel de confianza, estableciendo un grado de pertenencia hacia las relaciones que se forman.

Recompensas, remuneraciones y reconocimientos: grado de satisfacción del salario, los estímulos y los reconocimientos que la Escuela otorga al personal académico por el desempeño de sus funciones.

Sindicato: es una organización que rige las relaciones laborales entre la institución y los trabajadores, a través de la regulación de políticas y normas que determinan el comportamiento sobre los derechos y obligaciones de los trabajadores; en el caso del personal académico se encuentra representado por la Asociación Autónoma del Personal Académico de la UNAM (AAPAUNAM).

Sistema: es un conjunto organizado de elementos interrelacionados entre sí, que forman un todo unitario y complejo que funciona para alcanzar un objetivo común.

Toma de decisiones: forma en cómo se toman las decisiones considerando la estructura orgánica, las funciones y la normatividad, logrando el alcance de los objetivos con la participación de los actores involucrados en los procesos.

Transmisión de la cultura: elementos de la cultura organizacional de esta Escuela que fueron obtenidos de la evaluación de las categorías: creencias y costumbres (naturalezas, ritos, rituales y ceremonias) sentido de identidad y pertenencia, objetivos, negociación, apoyo de la dirección, actitudes (entusiasmo-apatía), equipos de trabajo, así como la misma transmisión de la cultura.

UNESCO: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura es un organismo especializado del Sistema de las Naciones Unidas (ONU). Tiene como finalidad contribuir a la consolidación de la paz, la erradicación de la pobreza, el desarrollo sostenible y el diálogo intercultural mediante la educación, las ciencias, la cultura, la comunicación y la información.

Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM): es una institución académica pública, autónoma y laica, organismo descentralizado; que tiene entre sus funciones: la docencia, la investigación y la difusión de la cultura.

Valores: conjunto de principios, reglas y aspectos culturales con los que se rige la organización, son las pautas de comportamiento que se deben seguir en una entidad académica.

Visión: la percepción que se tiene de la entidad académica a lograr a futuro, como se visualiza y aspira llegar a ser.



REVISIÓN SOBRE LA LITERATURA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Con respecto a los estudios revisados en clima organizacional se muestran más a detalle las características de los instrumentos de medición utilizados, así como cuáles fueron los principales hallazgos. Se incluyeron términos como “clima organizacional”, “clima laboral”, “clima de trabajo”, “liderazgo”, “comunicación”, “motivación”, “innovación”, “trabajo en equipo”, “satisfacción laboral” “desempeño laboral”, “estructura”, “participación”, “sentido de pertenencia”, y “relaciones interpersonales”, en bases de datos como: Redalyc, Scielo, Journal of Social & Economic Studies, European Academic Research, International Journal of Psychological Research, Educar, REICE - Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, Luz repositorio académico, Educare, Revista de Psicología, Aposta Revista de Ciencias Sociales, REEDIES Revista Electrónica de Investigación en Educación Superior, Reddín Consultants, Revista Visión Educativa IUNAES Nueva Época, Monográfico, Psicothema, Revista Actualidades Investigativas en Educación, ER Educational Research e Jorurnal, Revista de Psicología General y Aplicada, Espacio Públicos, Revista Omnia, Visión General, Tiempo de Educar Revista Interinstitucional de Investigación Educativa, International Journal of Psychological Studies; además de varios estudios de investigación realizados a nivel superior y posgrado de diversas universidades.

En el estudio realizado por Aguilera (2011) sobre el clima organizacional y liderazgo en las instituciones educativas de la Fundación Creando Futuro de España, para poder establecer propuestas de mejora que incidan en la calidad educativa utilizó dos escalas de medición.

En la evaluación del liderazgo se utilizó el cuestionario Multifactorial de Liderazgo, MLQ Forma 5X corta, traducido y adaptado al contexto Latinoamericano y para en el diagnóstico del clima de las instituciones escolares se aplicó el cuestionario de evaluación WES, creado por Moos, Insel y Humphrey (1974) y adaptado en España por Fernández-Ballesteros y Sierra (1985), que está conformado por diez dimensiones con 90 reactivos y dos categorías dicotómicas “verdadero o falso”, en la muestra española la confiabilidad obtenida fue de alfa de Cronbach de 0.82, 0.78 y 0.68 respectivamente.

La muestra estuvo conformada por 25 directivos, 25 jefes técnicos, 25 inspectores generales, 25 orientadores y 25 profesores seleccionados en las escuelas que conforman las instituciones de las Dependientes de la

Fundación Creando Futuro conformada por nueve instituciones educativas en los niveles de estudios básico y pre-básico.

Los resultados presentaron tipos de liderazgo positivos con niveles de satisfacción altos de los líderes hacia los docentes y viceversa. La mayoría mencionó que se encuentra en un ambiente de trabajo agradable en cuanto al apoyo, la cohesión y la implicación propia y de los compañeros de trabajo. Además, sintieron que las decisiones que toman los líderes repercuten de manera positiva en una buena organización del centro con respecto a la claridad de objetivos y el control al que se sienten sometidos, aunque los niveles de presión tampoco resultan muy altos entre el profesorado, sino que más bien parecen responder a una imagen de la autoridad muy marcada en cuanto a sus posiciones.

El estudio realizado por Meneses (2011) se centró en estudiar, analizar y comparar la cultura y clima organizacional con las competencias de gestión de los líderes y la motivación en entidades académicas Gabinete Coordinador de Educación Artística básica y secundaria, incluyendo dirigentes (líderes) intermedios adscritos a la Unidad Orgánica que depende de la Dirección Regional de Educación de la Secretaría Regional de Educación y Cultura de Región Autónoma de Madeira de Portugal.

Este autor señala que si los líderes crean las condiciones necesarias para que exista un buen clima laboral, están motivando extrínsecamente a sus colaboradores que, a su vez, por sus prácticas y resultados (outputs) motivan a sus líderes y así sucesivamente, en una espiral de motivación permanente, que tendría la cultura organizacional como una especie de “sombrero” o envolvente global, promotora de la calidad, innovación y creatividad. La variable dependiente estuvo conformada por la cultura y el clima organizacional y las variables independientes fueron las competencias de gestión de los líderes y la motivación laboral.

El estudio aplicó tres escalas de medición: la “Escala multifactorial de motivación en el trabajo”, la “Escala de competencias de gestión: un instrumento de medida para la realidad portuguesa” y la “Escala de cultura y clima organizacional” de Neves (2000), un cuestionario sociológico que integra las variables que conforman el modelo que diseñó el autor.

En la medición del clima organizacional se utilizaron las preguntas del cuestionario original que fueron consideradas adecuadas a la realidad de la organización de este estudio. El instrumento estuvo conformado por cuatro dimensiones con 49 reactivos que estudian a la cultura y al clima organizacional, La confiabilidad se obtuvo con el alfa de Cronbach para cada una de ellas: Apoyo con un nivel de 0.92; Innovación con un nivel de 0.81; Objetivos con un nivel de 0.88 y Reglas con un nivel de 0.73; el instrumento cuenta con una escala tipo

Likert con seis opciones de respuesta. Es importante señalar que, en el estudio no existe información con respecto a la validez.

A partir de esas escalas el autor diseñó un cuestionario tipo *Likert*, que estuvo dividido en seis partes: (1) datos demográficos; (2) “escala multifactorial de motivación en el trabajo”; (3) “escala de competencias de gestión” (4, 5, 6) “escala de cultura y clima organizacional”, con un total de 125 reactivos. La muestra estuvo conformada por un censo de la población del Gabinete Coordinador de Educación Artística que contaba con 197 individuos: dirigentes y coordinadores intermedios, docentes, asistentes técnicos y asistente operacionales.

De acuerdo con los resultados se concluyó que este modelo presentó algunas dimensiones de la motivación y de las competencias clave de gestión que están en la base del éxito de una buena cultura y clima organizacional, pues, la mayoría de los colaboradores cuenta con una buena motivación, aspecto que señala el autor comprueba que el modelo triangular tiene una base que los factores promueven la cima, siendo que, los tres pilares: innovación; calidad; creatividad, estuvieron de cierta forma relacionados con los factores aquí comprobados que promueven la cultura y clima organizacional.

En lo que se refiere a la cultura y al clima organizacional en la dimensión apoyo, los valores más significativos indican que la mayoría afirma tener comunicación y contacto informal; que considera tener un ambiente agradable de trabajo; que tienen un apoyo en la resolución de los problemas de trabajo y que además se siente estimulado para las nuevas ideas en relación a la forma de organizar el trabajo. Además, en el análisis de los resultados se observó que los valores más altos en la dimensión de “cultura y clima” con las cuatro dimensiones de la motivación, se concluyó que existe una relación entre estos dos constructos y las cuatro dimensiones de motivación, es decir, una buena cultura y clima organizacional promueven una adecuada motivación, ya que en esta organización se mantienen reglas claras y objetivas, contribuyendo así para la motivación de los colaboradores.

El análisis de los resultados refleja que las variables consideradas en el modelo se encuentran relacionadas, ya que en una organización se presentan patrones elevados de desempeño por parte de los colaboradores que definieron de forma clara objetivos, funciones y metas a alcanzar, aspecto que se vio favorecido por el alto porcentaje que se obtuvo en la obediencia a las normas y cumplimiento de reglas y el control de los procedimientos, además del respeto a la autoridad. Esto explica que, sin reglas y procedimientos bien definidos, así como su respectivo cumplimiento, la organización no podrá lograr ningún tipo de éxito.

El estudio de Angulo (2013) que analizó la relación que tienen el clima laboral, la cultura y el liderazgo se llevó a cabo en la comunidad Autónoma de Castilla y León, en los centros españoles de Educación secundaria y primaria públicos y privados, participaron los directivos, el personal académico y los alumnos.

La muestra estuvo conformada por 1,355 individuos entre los que estuvieron 49 directivos, 657 profesores y 649 alumnos. En el método cuantitativo se utilizó el cuestionario de clima laboral WES para diagnosticar el clima organizacional, escala diseñada por Moos, Moos y Trickett (1989), conformada por tres dimensiones con 90 reactivos que se encuentran agrupados por diez sub-escalas.

Este cuestionario de clima laboral WES presentó de acuerdo con el puntaje obtenido en el alfa de Cronbach una confiabilidad de 0.78, muy similar al obtenido por los creadores del instrumento que oscila entre 0.69 y 0.83 para las distintas dimensiones, cada reactivo tiene dos posibilidades de respuesta V=verdadero o F=falso. La puntuación de cada sub-escala puede oscilar de 0 a 9.

En lo concerniente a los resultados se observó que el profesorado percibe la cultura, el clima, el liderazgo y la satisfacción laboral de sus centros en términos generales de manera satisfactoria y homogénea. El personal académico se siente poco presionado y controlado con buenas relaciones con sus compañeros, apoyados por su director. El personal directivo fue evaluado como comprometido con su función, con pocas quejas sobre el salario, reconocedor de la falta de innovación y satisfecho con su trabajo.

Las diferencias en la valoración del clima fueron significativas, en las dimensiones implicación y cohesión con respecto a los profesores más jóvenes se mostraron significativas en el caso de los centros públicos, pero no en los privados, aunque siguen la misma tendencia. Cabe señalar que, también, se encontró que la cultura, el clima y el liderazgo mantienen una tendencia parecida en sus resultados y unas correlaciones significativas medias bajas con la satisfacción laboral.

La investigación de Castillo (2003) analizó la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los docentes adscritos a la escuela básica bolivariana “Simón Planas” en Venezuela. Tomando en consideración que es una escuela pequeña se levantó un censo para el diagnóstico del clima organizacional, por lo que participaron: 1 directivo, 10 docentes y un 1 especialista de Educación Física y Deportes, es decir 12 personas.

El autor diseñó un instrumento de medición para diagnosticar el clima organizacional que estuvo conformado por siete dimensiones con 13 reactivos y una escala tipo Likert con cinco opciones de respuesta, el cual fue validado a través del juicio de un experto y una confiabilidad de 0.87 obtenida con el alfa de Cronbach.

Los resultados mostraron poca participación de los docentes en las reuniones convocadas por la dirección, con una deficiente motivación que los limita para mantenerse actualizados y desempeñarse en un clima organizacional agradable, así mismo se evidenció que los docentes están insatisfechos porque la institución no ofrece una equidad al otorgar reconocimientos al personal, además de no brindarles la oportunidad de realizar variedad de tareas.

Ampudia, Perea y Palacios (1996) realizaron un estudio para conocer y determinar el tipo de clima organizacional. La población estuvo conformada por 1,191 estudiantes de los colegios de secundaria de la zona urbana del Municipio de Tadó: Normal Demetrio Salazar Castillo, Instituto Agrícola, Bachillerato Comercial Nuestra Señora de Pobreza en sus dos jornadas (diurna y nocturna). La muestra obtenida estuvo conformada por 200 alumnos de distintos grados.

El instrumento fue una adaptación al medio educativo de la Escala de Actitudes ante el Clima Organizacional Universidad de Antioquia (ESCLUDA), diseñado por Restrepo y Jaramillo (1996). Este instrumento estuvo conformado por 10 dimensiones con 117 reactivos de afirmaciones tanto positivas como negativas, cuya prueba piloto fue aplicada a 80 sujetos. La confiabilidad obtenida con el coeficiente de correlación presentó un coeficiente de Pearson de 0.78 y una validez de 0.88. Todos los ítems tuvieron consistencia interna superando el valor de $r=0.27$ del coeficiente biserial, en donde el instrumento constó con una escala tipo Likert de cinco opciones de respuesta con afirmaciones tanto positivas como negativas, por lo que el instrumento final quedó conformado por los mismos reactivos.

Los resultados mostraron que a pesar de la similitud en los colegios estudiados en la sección diurna y nocturna presentan un clima diferente y marcan una tendencia positiva que determina un clima abierto, en donde los miembros de la organización percibieron el clima organizacional favorable en donde se encuentran que los empleados están motivados, cuentan con un alto sentido de retribución, el estilo de dirección es adecuado; además se observó que las dimensiones estructura, pertenencia, relaciones interpersonales, comunicación, innovación, confianza y conflicto fueron percibidas como satisfactorias lo que permite que las políticas institucionales cumplan con las expectativas que los alumnos se proponen alcanzar.

El estudio de Duque (2008) tuvo como fin identificar las condiciones actuales del clima organizacional en el Cuerpo Técnico de Investigación de la Fiscalía seccional de Pereira del nivel superior. La población es de 170 académicos ubicados en diferentes secciones del cuerpo técnico de investigadores, la muestra quedó conformada por 111 individuos.

La validez del instrumento fue sometida al juicio de un experto, el Director seccional de esta entidad académica. Además, se aplicó una prueba piloto a cinco académicos de diferentes niveles de las categorías existentes en esta entidad, cuyas personas, según el autor, no presentaron ninguna observación al instrumento. El instrumento sólo cuenta con esta técnica de validez y no presenta información alguna sobre la confiabilidad del mismo.

El instrumento final constó de 51 preguntas y estuvo estructurado en tres partes: la primera parte indaga las variables socio demográficas, la segunda indaga las ocho dimensiones del clima organizacional y la tercera parte contiene tres preguntas de respuesta abierta que buscan complementar aspectos de la parte del clima organizacional.

Los resultados muestran que en general el clima laboral que se percibe al interior moderadamente bueno, no obstante, éste es muy cambiante debido a los múltiples factores externos que se viven actualmente. Los técnicos investigadores se sienten motivados y satisfechos trabajando en la entidad, las relaciones interpersonales en general son buenas, no obstante, se deben reforzar mediante capacitación enfocada al trabajo en equipo.

Gómez y Trejos (2011) realizaron un estudio para medir el clima organizacional en la Facultad de Bellas Artes y Humanidades de la Universidad Tecnológica de Pereira en Colombia, En este estudio se trabajó bajo el criterio de censo poblacional conformado por 65 trabajadores de nivel administrativo, docente de planta definitivos y transitorios.

El instrumento de evaluación utilizado estuvo conformado por 13 dimensiones con 82 reactivos, donde se respondieron utilizando una escala tipo Likert de cinco opciones; El nivel de confiabilidad fue de 0.97 obtenido con el alfa de Cronbach.

Los resultados, en general, reflejaron un clima laboral favorable con algunas desventajas en las dimensiones: reconocimiento a la labor, salud ocupacional y liderazgo, encontrándose satisfactorios los microclimas en los departamentos de música, seguido de artes visuales, filosofía, lengua inglesa y humanidades. Las dimensiones que presentaron limitaciones fueron: cooperación, comunicación y orientación, por lo que el autor recomendó trabajar para fortalecerlas, porque forman parte de los equipos de trabajo y de la solución a los conflictos; lo que podría favorecer para incrementar el nivel de confianza en los trabajadores.

El estudio de Graciano, Muñoz y Renza (2014) realizado para evaluar el clima organizacional en el Institución Educativa Daniel Alfonso Paz Álvarez ubicada en el municipio de la Apartada Córdoba en Colombia. La población estuvo conformada por 50 personas, divididas entre docentes, personal administrativo y directivo; la muestra quedó conformada por 30 sujetos.

El instrumento de medición que se utilizó para medir el clima organizacional fue una adaptación del “cuestionario de clima organizacional de Litwin y Stringer”. Este instrumento mide nueve dimensiones a través de 53 reactivos con una escala de cuatro opciones de respuesta tipo Likert y cuenta con un grado de confiabilidad de alfa de Cronbach de 0.83. Antes de ser aplicado el instrumento de medición se hizo un proceso de sensibilización (platica informativa sobre el estudio) con el personal docente, administrativos y directivos de la institución.

Los resultados reflejaron en general un clima organizacional desfavorable. La dimensión “cooperación” en la primaria y secundaria aportó un aspecto positivo a fortalecer el trabajo en equipo y las debilidades que se puedan presentar al interior de la organización.

Rivera (2000) llevó a cabo un estudio de investigación sobre el clima organizacional en dos unidades educativas adscritas a la Universidad de Antofagasta, para determinar en qué medida las interacciones favorecen o perjudican la Puesta en Marcha de la Reforma Educativa en Chile.

La evaluación del clima organizacional se realizó con un cuestionario de clima organizacional denominado el test “Perfiles de una escuela” de Rensis Likert, adaptado en Chile por el Dr. Álvaro Valenzuela, en 1987, para investigaciones educativas. Este instrumento estuvo conformado por siete dimensiones con 93 reactivos.

La muestra poblacional a quienes se aplicó el instrumento fueron: 67 académicos: 47 profesores de jornada completa y 20 profesores de tiempo parcial. Cabe señalar que no se encontraron antecedentes de la validez ni del nivel de confiabilidad del instrumento, para analizar el tipo de liderazgo que persistía en dos unidades académicas, conforme la clasificación que hizo Rensis Likert en su Teoría de Clima Organizacional.

Acorde a los resultados el clima organizacional se caracterizó por tener una orientación general hacia el logro de altas metas, el proceso para la solución de los problemas es satisfactorio, las decisiones se toman de manera consensuada, existe cooperación grupal, el estilo administrativo de la autoridad y el liderazgo que ejerce la directora es de carácter consultivo, el apoyo que brinda la directora es percibido como sensible, amistoso, colaborador y la reconocen interesada en sus problemas y su éxito. El trabajo en equipo contribuye a que se consideren tomados en cuenta personal y profesionalmente.

Desafortunadamente, el resultado obtenido en ambas unidades académicas sólo constituyó indicios de sus propias realidades condicionadas, siendo complicado extrapolar este resultado, debido a que cada colegio tiene una realidad interna, y esto posiblemente podría variar con respecto a las dimensiones del clima organizacional que fueron utilizadas en dichas unidades académicas.

El estudio que realizó Molocho (2010) sobre la Influencia del clima organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa UGEL N° 01- Lima Sur-2009 en Perú tuvo una población de 101 empleados, de los cuales 56 sujetos conformaron la muestra aleatoria estratificada a quienes se les aplicó la escala.

El autor diseñó el instrumento de medición para diagnosticar el clima organizacional, para la obtención de la confiabilidad y validez del instrumento se aplicó una prueba piloto a un grupo de administrativos equivalente al 20% del tamaño de la muestra y la opinión de 3 maestros expertos en el tema, en el estudio no se reportan el nivel de confiabilidad del instrumento. El instrumento final quedó conformado por once dimensiones con 36 reactivos y una escala tipo Likert de tres opciones de respuesta.

De acuerdo con los resultados, en general el clima organizacional es percibido como adecuado, además con este diagnóstico se logró conocer los factores determinantes (dimensiones) del clima institucional que influyen en la gestión de la sede administrativa. Los participantes se encuentran de acuerdo con el liderazgo de los directivos de la entidad académica, en donde se percibió un adecuado nivel de innovación. Más de la mitad del personal está de acuerdo con las recompensas y el confort que existe.

La mayoría del personal académico se encuentra de acuerdo con la estructura normativa, la forma en cómo es llevada a cabo la motivación para el desempeño del personal académico es percibido de manera positiva. Con respecto a la participación en la toma de decisiones más de la mitad de los administrativos están de acuerdo con la forma en cómo se les integra, asimismo están de acuerdo con la forma en cómo se realiza el nivel de comunicación, aspecto que favorece en el manejo del conflicto.

Bardasz (1999) realizó un estudio que tuvo como final determinar la existencia entre los procesos organizacionales considerados como factores del clima organizacional y la productividad en la investigación de los profesores de la Escuela de Educación de la Universidad Católica Andrés Bello, de acuerdo con su categoría y dedicación como académicos de tiempo completo, medio tiempo o por horas.

La población estuvo conformada por 108 académicos, mientras que la muestra fue accidental y estuvo constituida por 45 profesores de la Facultad de Humanidades y Educación de la Escuela de Educación. La medición del clima organizacional se llevó mediante el instrumento diseñado por Bracho (1989), cuya escala constó inicialmente por cinco dimensiones.

Se aplicó una prueba piloto del instrumento inicial conformado por 54 reactivos, de los cuales fueron eliminados 16 reactivos, implicando con ello la eliminación de las dimensiones liderazgo y control. El instrumento final quedó conformado por 38 reactivos y tres dimensiones. La validación fue obtenida mediante el juicio de dos expertos en elaboración de instrumentos y en el tema de la Escuela de Educación; mientras que la confiabilidad tuvo un puntaje de 0.95 en el alfa de Cronbach.

Los resultados con respecto al diagnóstico del clima organizacional confirmaron que existen diferentes tipos de clima en cada una de las áreas de esta escuela, la dimensión percibida como menos favorable fue la comunicación. La productividad se encontró en “muy bajos” y “bajos” niveles, no existieron diferencias con respecto a las categorías ni a la dedicación de sus funciones.

Caligiore y Díaz (2003) realizaron un estudio en la Facultad de Medicina de la Universidad de los Andes (ULA) de Venezuela para diagnosticar el clima organizacional y el desempeño docente de las escuelas de Enfermería, Nutrición y Medicina de esta institución.

La muestra estuvo conformada por 86 individuos, en la parte del método cuantitativo se aplicó un cuestionario que fue diseñado por seis dimensiones con 32 reactivos y una escala tipo Likert de cinco opciones de respuestas, la confiabilidad se obtuvo con una prueba piloto aplicada a 12 docentes, obteniendo un coeficiente de alfa de Cronbach de 0.896 y fue validado por un juicio de dos expertos.

Los resultados reflejaron un clima organizacional desfavorable, que se caracteriza por un funcionamiento organizacional ineficiente. No existieron diferencias significativas entre Medicina y Enfermería referente a la variable desempeño docente, pero sí con Nutrición, lo que podría estar relacionado con el estilo gerencial y la calidad de las relaciones interpersonales.

En general se encontró que en el conjunto de las dimensiones del clima organizacional no existieron diferencias significativas en las tres escuelas, excepto en la dimensión de funcionamiento organizacional. En este sentido, se concluye que existe una necesidad de adecuar la estructura organizativa a las funciones sustantivas de la universidad para poder facilitar la coordinación y la ejecución de las decisiones.

Morillo (2006) realizó una investigación en Caracas, Venezuela en el Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez referente al clima organizacional y la satisfacción laboral en el Departamento de Geografía e Historia de ese Instituto.

Se tomó en cuenta un censo que considero una población total de 15 docentes, para el diagnóstico el clima organizacional se llevó a cabo una adaptación del cuestionario de Bracho y Castro (1988) que utilizaron en sus investigaciones sobre clima organizacional en instituciones de educación superior; esta escala cuenta con cuatro dimensiones, en la revisión del estudio no se encontraron antecedentes de la confiabilidad y validez de este instrumento.

Con respecto a los resultados se puede mencionar que el tipo de clima que persiste en esta entidad académica es de tipo participativo, siendo que las dimensiones que predominaron e incidieron en la alta satisfacción laboral fueron: el liderazgo, la cohesión del trabajo en grupo, la participación en el proceso de toma de decisiones, el apoyo dado por parte del jefe de departamento, las tareas que tienen efecto sobre la vida organizacional, la motivación y la comunicación.

Mujica (2009) llevó a cabo un estudio que tuvo como objetivo analizar el clima organizacional en los departamentos del Decanato de Ciencias de la Salud de la Universidad Centro Occidental “Lisandro Alvarado” institución venezolana. La población estuvo conformada por 241 profesores de donde se obtuvo una muestra estratificada de 106 sujetos.

Los resultados del clima organizacional en el Decanato de Ciencias de la Salud variaron desde “medianamente favorable” hasta “desfavorable”; siendo, medianamente favorable en los departamentos de: Enfermería, Educación Médica y Ciencias Morfológicas. No obstante, en Medicina Preventiva Social y Ciencias Funcionales fue percibido como medianamente desfavorable.

Se utilizó el cuestionario de Clima Organizacional de la Universidad (CCLIOU) elaborado por Mujica de González y Pérez de Maldonado (2008), que está conformado por cuatro dimensiones. Los datos psicométricos de las autoras el instrumento cuenta con una validez de contenido que fue obtenido por el juicio de 12 expertos y coeficiente de Kendall ($W = 0,90$), para el poder discriminativo en los reactivos; una estructura bifactorial para cada uno de los componentes y confiabilidad de 0.97. En su primera versión el instrumento estuvo conformado por 118 reactivos de los que se excluyeron 54, quedando conformada la versión final para medir el clima organizacional de 64 reactivos con una escala tipo Likert con cinco opciones de respuesta.

Los resultados del clima organizacional en el Decanato de Ciencias de la Salud variaron desde “medianamente favorable” hasta “desfavorable”; siendo, medianamente favorable en los departamentos de: Enfermería, Educación Médica y Ciencias Morfológicas. No obstante, en Medicina Preventiva Social y Ciencias Funcionales fue percibido como medianamente desfavorable. Estos resultados permitieron a las autoridades del Decanato introducir cambios planificados, tanto en la estructura organizacional como en el desempeño laboral de los profesores para lograr una mejor eficiencia y efectividad en el trabajo.

Leomary (2012) realizó un estudio que tuvo como propósito analizar la relación entre clima organizacional y liderazgo de los directivos en instituciones del Municipio Mara. La población estuvo constituida por siete directivos y 68 docentes adscritos a las Escuelas Estatales de la Parroquia San Rafael de nivel básico de este municipio. Se aplicó una prueba piloto a cinco directivos y 10 docentes del campo investigativo.

El instrumento final consideró como única variable o dimensión del clima organizacional al liderazgo, este cuestionario estuvo conformado por 57 reactivos con cuatro opciones de respuesta tipo Likert, la validez fue otorgada por cinco expertos en el área. La confiabilidad se obtuvo a través de la una prueba piloto aplicada a 5 directivos y 10 docentes, se obtuvo un puntaje de 0.98 en directivos y 0.88 en los docentes; en la variable liderazgo el puntaje de confiabilidad fue de 0.99 en directivos y 0.89 en docentes indicando alta confiabilidad. Es preciso mencionar que, no se encontró el motivo por el cual el autor hizo la separación de la muestra en la prueba piloto para la obtención de la confiabilidad.

Los resultados reflejaron un clima autoritario y paternalista con un liderazgo autocrático y liberal. El autor señaló que es necesario que los directivos dediquen mayor atención al estilo transformacional, para lograr que las competencias de liderazgo sean efectivas, en pro de garantizar un mejor clima que conlleve al buen funcionamiento de la institución.

Silvestre (2013) llevó a cabo una investigación con el objetivo de construir y validar una escala multifactorial de Clima organizacional para el Instituto Tecnológico la Universidad de República Dominicana, para ser utilizada en futuras acciones de la gestión humana con el fin de mejorar el clima de esa institución.

El trabajo se realizó en dos etapas, una cualitativa y otra cuantitativa. En la etapa cualitativa, el autor utilizó un diseño comparativo con tres grupos focales según las categorías de empleados: directivos, administrativos y docentes. Cada grupo estuvo compuesto por 10 participantes. Los objetivos de estos grupos exploratorios

fueron por una parte confirmar factores y variables pertinentes al clima organizacional y, por la otra, determinar problemas y características percibidas por los participantes sobre este constructo en la institución.

La información fue obtenida por el autor utilizando técnicas de visualización en programas participativos, tales como dibujos, exposiciones visualizadas y tarjetas de visualización. El análisis cualitativo de las respuestas de los participantes permitió confirmar la pertinencia de las dimensiones seleccionadas, para llevar a cabo el diseño del cuestionario definitivo.

Con respecto a la parte cuantitativa, el cuestionario final constó de 55 reactivos, de los cuales nueve de las sub-escalas obtuvieron un alfa por encima de 0.80 dos estuvieron por encima de 0.60, en general la confiabilidad fue de 0.937 y su validez tuvo una correlación con un puntaje de $r=0.303$, $p=0.01$ (2 colas).

La escala fue aplicada a una muestra conformada por 302 empleados de esa universidad. Los resultados reflejaron que la escala COINTEC mostró excelente confiabilidad. La validez externa de la escala se estableció correlacionándolo con la evaluación del desempeño hecha por los supervisores, mientras que la validez concurrente se confirmó con estimaciones sobre satisfacción y retención laboral. Sin embargo, la validez aparente y concurrente fue baja, obteniéndose el puntaje más bajo en la validez externa, por lo que la correlación entre el nivel de ejecución, evaluado por los supervisores y la escala de clima organizacional fue baja. Lo que permitió que la Rectoría y la Dirección de Gestión Humana iniciaran acciones específicas para la mejora del clima organizacional, de acuerdo con los datos obtenidos en la aplicación de la escala que diseñó este autor.

Es importante mencionar que, aun cuando este estudio no obtuvo resultados dirigidos propiamente a la evaluación del clima organizacional se tomó en cuenta, porque reflejó las dimensiones: recompensas, liderazgo, cambio, desarrollo, cultura organizacional, seguridad, moral, servicio, estructura, comunicación, pertenencia, puestos, políticas y conflictos, cuyas variables deben considerarse en la elaboración del instrumento de medición del clima organizacional. El formato denominado diferencial semántico estuvo formado con puntuaciones del 1 al 10 para juzgar el acuerdo o desacuerdo con afirmaciones relacionadas con las variables del clima organizacional.

El estudio realizado por Vázquez y Guadarrama (2001) presentó el diagnóstico del clima organizacional del Instituto Tecnológico de Educación Superior de Toluca.

El diagnóstico del clima organizacional se realizó con una réplica del instrumento propuesto por Hernández (1989) aplicado en una institución educativa de nivel medio, en la ciudad de Querétaro, este cuestionario tipo Likert estuvo integrado por 10 dimensiones.

El instrumento presentó una varianza de 61.47% por lo que tiende a tener una validez de constructo, con una consistencia interna con un alfa de Cronbach igual a .9280, lo que hace suponer que es adecuado para medir el clima organizacional en instituciones de educación superior. Este cuestionario se aplicó a 269 trabajadores representando el 77.97% de la población; los resultados identificaron las debilidades de algunos departamentos y a su vez analizaron tanto el clima real como el deseado, lo cual sirvió de base para proponer alternativas de solución en este instituto.

Los resultados del apartado del clima real permitieron observar que las diez áreas que componen el instrumento se organizan dentro de dos grandes factores o componentes; el primero de los componentes está formado por las áreas: liderazgo, participación del empleado, estructura, motivación, comunicación y trabajo en equipo; el segundo componente está construido por conflicto, trabajo significativo y desafiante, responsabilidad y toma de decisiones.

El clima real o actual se encuentra en su mayoría en un Sistema 2 de Likert (benevolente-autoritario), en tanto que, el clima deseado por los encuestados se encuentra mayoritariamente dentro del Sistema 3 de Likert (consultivo); pese a que los encuestados desearían alcanzar el sistema consultivo, algunos prefieren permanecer en donde están y ninguno desea alcanzar el nivel participativo.

El estudio realizado por Uribe (2003) llevó a cabo el diagnóstico de la cultura y el clima organizacional de la Preparatoria No. 23 de la Universidad Autónoma de Nuevo León, ubicada en Santa Catarina, Nuevo León, México.

El estudio se llevó a cabo mediante encuestas, entrevistas y análisis grupal. Para el diagnóstico el autor se basó en una adaptación del método clínico de Schein (1988). La población de esta preparatoria estuvo conformada por 75 sujetos con las siguientes categorías: 50 maestros, 15 administrativos y 10 intendentes.

El instrumento de medición estuvo conformado por varios cuestionarios uno para medir la percepción que los directivos tienen de la institución denominado Salud conformado por 80 proposiciones relacionadas íntimamente con aspectos básicos del quehacer de una organización; el que evaluó la cultura organizacional estuvo diseñado con preguntas cerradas y se aplicó a una muestra conformada por 13 sujetos que formaban

parte del equipo de dirección, tomando en consideración las variables: integración, consistencia, educación, sencillez, participación, justicia, comunicación, decisión y compromiso de la calidad.

En los procedimientos que se realizaron, el autor primero llevó a cabo una reunión inicial con el director, con el personal administrativo y académico, posteriormente, se llevaron a cabo entrevistas con maestros fundadores de la preparatoria, maestros de planta, de medio tiempo, investigadores con años de experiencia dedicados al proceso docente educativo. La entrevista semiestructurada se hizo de manera grupal con la muestra seleccionada, formando subgrupos para que discutieran y explicaran las preguntas que se les hicieron.

Los instrumentos que se diseñaron para medir el clima organizacional estuvieron conformados por 31 reactivos con escalas tipo Likert y dicotómicas. Las dimensiones que conformaron los instrumentos midieron diferentes variables que fueron necesarias de tener en cuenta: el ambiente físico, estructuras, ambiente social, personales y las propias del comportamiento organizacional. Además, se diseñó otro que tiene que ver con las dimensiones que miden: liderazgo, motivación, reciprocidad o compromiso y participación; pues se considera que éstas son capaces de modificar al clima. Un instrumento más midió la satisfacción personal y de desarrollo profesional, por considerar que está relacionado con la vida de los miembros de la organización.

Se encontró que tres cuartas partes de la población opinó que el espacio que ocupa la institución es satisfactorio, así como un poco más de la mitad consideró el entorno agradable. Con respecto a las relaciones de los directivos de modo general son satisfactorias y los docentes tienen conceptos claros de los conocimientos y habilidades que deben poseer para desempeñarse adecuadamente en su cargo.

Además, se sienten satisfechos con el contenido del trabajo, aunque rechazan tareas monótonas y rutinarias, así como a los directivos autoritarios. La mayoría considera justa las evaluaciones de su desempeño, pero no todos se sintieron estimulados, pues no corresponden con sus necesidades reales. Algunos miembros del colectivo pedagógico critican a la institución con sentido de ayuda y otros lo hacen veladamente. No todos hablan de la organización y los problemas que en ella surgen por lo que hay rechazo a enfrentar problemas de forma directa, así como aceptar sugerencias de otras personas.

Con respecto a los instrumentos aplicados que consideraron el ambiente físico, la satisfacción y normas de comportamiento de los maestros y estudiantes, así como el comportamiento del liderazgo, motivación, reciprocidad y participación se clasificó al clima organizacional del área básica de paternalismo, ya que las decisiones según los encuestados son adoptados por la alta jerarquía de la estructura organizacional, el control

está centralizado. Además, se observó que existen relaciones de confianza, el clima para los subordinados es estable y estructurado, se reflejó que sus necesidades están de acuerdo con la normatividad.

Mendoza (2004) estudió la correlación de la micropolítica y el clima organizacional que percibieron los profesores del nivel licenciatura de las escuelas normales en México. Este estudio identificó el grado de asociación que tienen entre sí la micropolítica y el clima organizacional en el nivel licenciatura de dichas escuelas, las variables utilizadas fueron las determinadas por Rensis Likert que influyen en la percepción del clima en una organización (indicadores): a).- causales, (3 dimensiones) b).- Intermediarias (5 dimensiones) y c).- finales (2 dimensiones); los cuales son valorados desde la percepción de los profesores, la autoevaluación de los mismos y la evaluación del jefe de departamento por parte de los profesores.

La medición del clima organizacional se realizó con la escala de Rensis Likert (1986), adaptado en Chile, para investigaciones educativas. Este instrumento estuvo conformado por 93 preguntas agrupadas en tres apartados: percepción de los profesores, autoevaluación de los profesores y evaluación del jefe de departamento. Su confiabilidad es de un alfa de Cronbach de .9747 en las variables causales, participaron 104 profesores de tres escuelas normalistas.

Con respecto a los resultados el clima organizacional presentó un liderazgo consultivo, lo que señala que en la organización existe un mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Los resultados mostraron que no existen diferencias en el comportamiento de los indicadores de la Micropolítica; es decir, que el indicador de los intereses se ubica en primer lugar, el conflicto en segundo y finalmente el poder, en las tres escuelas. Además, se encontró que, a pesar de que hay un esquema jerárquico, las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores. El clima es de confianza y existen niveles altos de responsabilidad.

El estudio de Peña (2005), tuvo como fin diseñar un instrumento para diagnosticar el clima organizacional, en el contexto de las unidades académicas universitarias de la Universidad de Colima. Esta investigación implicó la descripción de las siguientes fases: elaboración del instrumento, aplicación piloto, organización y tabulación de resultados y posibles vías de análisis.

El estudio estuvo conformado por diversas fases que muestran el desarrollo de la construcción del instrumento de medición, cuya escala estuvo conformada por siete dimensiones.

El instrumento piloto estuvo conformado por 64 afirmaciones, se aplicó a cinco administrativos, 29 profesores contratados por horas, 16 profesores de tiempo completo, y dos encargados de servicios generales. Para llevar a cabo la validez del instrumento se llevaron tres procedimientos: análisis de reactivos, matriz de signos de correlaciones conocidas y la evaluación de especialistas.

Se encontró que el 70.3% que representa 45 reactivos fueron considerados claros y precisos, pues lograron discriminar entre puntuaciones altas y bajas; y el 29.7%, 19 reactivos no discriminan, de éstos se reestructuraron 14 ya que, las modificaciones fueron más de forma que de fondo y se eliminaron 5 reactivos para la versión final.

Con respecto a los resultados de la Matriz de signos de correlaciones los resultados arrojaron que el total de las correlaciones esperadas de 35 reactivos, 32 fueron positivos y 3 negativos; se evidenciaron 23, y 12 no mostraron el resultado previsto. El resto de los reactivos se denominaron neutros, ya que se excluye de dos tipos: aquellos que son independientes, y por otra parte, aquellos en los que no se sabe cómo será la asociación. Cabe señalar que, respecto a la dimensión 2, solamente se estimó una correlación de tipo positiva, la cual fue evidenciada. Asimismo, en la dimensión 6, en ambos ejercicios de validación, arrojó diferentes reactivos para ser analizados.

Derivado de los tres procesos de validación el instrumento tipo Likert al final quedó estructurado con las mismas siete dimensiones y con un total de 59 reactivos. No se hizo una segunda aplicación del instrumento, ni se estableció el nivel de confiabilidad del mismo, pues no hay información al respecto.

Los resultados que se obtienen con esta escala mostraron las fortalezas y debilidades de cada una de las dimensiones, mismas que se señalarán en orden contra su contraparte: percepción del jefe (comunicación con precisión y claridad, escucha y da alternativas de solución- vs- otros se sienten presionados y saturados); del reglamento del trabajo (otorgan permisos, licencias o incapacidad sin reproches -vs- periodo vacacional insuficiente y salarios inadecuados); del ambiente físico y recursos materiales (agradable, iluminado, limpio, ventilado y en orden; material proporcionado al momento de solicitarlo- vs-monitorear aseo en baños, cafetería y jardinería).

Con respecto a la dimensión de motivación laboral y compromiso con la organización (les agrada su trabajo y se encuentran motivados, orgullosos de pertenecer al plantel -vs- influencias negativas por parte de compañeros, no desaprovecharían una oportunidad para cambiar de trabajo); comunicación (buena comunicación, colaboración y apoyo -vs- falta promover estrategias para que la gente se integre); oportunidades

de desarrollo profesional (existe crecimiento profesional y personal- vs- aceptar sugerencias y críticas, falta implementar programas de capacitación); dinámica de grupos (los eventos que se realizan son comunicados y agrada trabajar en equipos de trabajo -vs- falta reforzar estrategias para el trabajo en equipo).

Lamoyi (2007) realizó un estudio para determinar el clima organizacional en las escuelas secundarias generales y técnicas del estado de Tabasco, la población estuvo conformada por 128 secundarias públicas generales y públicas técnicas.

Se aplicó un cuestionario autoadministrado para medir el clima organizacional, mismo que constó de tres dimensiones con 65 reactivos y una escala tipo Likert de 6 opciones de respuesta, para conocer el grado de integración social en cada una de ellas y en su conjunto.

El instrumento piloto fue aplicado a 49 académicos; para su validación se consultó con expertos en sociología y en educación secundaria para conocer la pertinencia de las proposiciones y para que éstas fueran claras y accesibles para el personal docente. Con los resultados se pudo obtener la validez y se reestructuraron algunos reactivos; el alfa de Cronbach fue de 0.70 que, el autor, señala como aceptable.

Se utilizó un muestreo aleatorio sistemático por contar con la lista de escuelas secundarias generales y técnicas, ordenadas según el promedio de aciertos obtenido por puntajes del factor de “aprovechamiento escolar”, obteniéndose una muestra del 50% del total de profesores de cada una de las escuelas dando un total de 564 cuestionarios contestados.

Los resultados permitieron analizar las causas o razones que originan las percepciones de los docentes, las cuales pueden provenir de factores tanto exógenos como endógenos, entre los cuales se pueden encontrar: la gestión de la escuela, el liderazgo directivo, la estabilidad del profesorado, programas planificados y con objetivos claros, programas de desarrollo del personal docente y directivo, la participación de los padres, el reconocimiento generalizado del éxito académico, el tiempo de aprendizaje en la escuela y el apoyo institucional por parte de la dependencia estatal.

Hesse, Gómez y Bonales (2010) realizaron una investigación que tuvo por objetivo analizar cómo el salario, las promociones, los equipos de trabajo, el liderazgo, la motivación y la equidad de género impactan en el clima organizacional de una Institución Pública de Educación Superior en Morelia. Este estudio de campo se hizo con los docentes de manera directa a través de la entrevista.

En el método cuantitativo el autor diseñó un instrumento conformado por seis dimensiones con 51 reactivos y una escala tipo Likert de cinco opciones de respuestas. Se realizó una prueba piloto en otra Institución educativa del mismo nivel perteneciente a la misma localidad. La confiabilidad del instrumento arrojó un alfa de Cronbach de 0.951, el autor también menciona que cuenta con una validez de contenido, sin embargo, no explica cómo fue obtenida.

La población de esta institución académica estuvo integrada por 335 docentes, de los cuales 65 tienen doctorado, 101 maestría, 19 especialización y 150 licenciatura. La muestra fue seleccionada por un muestreo no aleatorio por cuota que quedó conformada por 181 docentes.

En conclusión, los datos reflejaron que el comportamiento de los docentes frecuentemente es de malestar hacia sus compañeros, las relaciones entre docentes son distantes, no existen relaciones de colaboración para el trabajo en equipo. También se observó una notoria inconformidad por las promociones de plazas otorgadas, el pago inoportuno y el déficit presupuestal en el pago de prestaciones.

García, Mercado, Sotelo, Vales, Esparza y Ochoa (2011) realizaron un estudio para diagnosticar la percepción del ambiente de trabajo en el Departamento de Ciencias Administrativas y al Departamento de Economía y Finanzas del Instituto Tecnológico de Sonora. La muestra de este estudio estuvo conformada por 19 profesores de tiempo completo, adscritos al Departamento de Ciencias Administrativas y al Departamento de Economía y Finanzas del Instituto Tecnológico de Sonora.

En el método cuantitativo se utilizó un instrumento para medir el clima organizacional que estuvo conformado por ocho dimensiones con 40 reactivos y una escala tipo Likert, en la que cada persona respondió a estas afirmaciones seleccionando un punto en una gradación del continuo asentamiento-rechazo. No se encontraron antecedentes de la validez y confiabilidad del instrumento de medición.

Los resultados obtenidos mostraron que la percepción que tienen los profesores de sí mismos, en cuanto a su contribución personal para la mejora del clima, obtuvo los factores más altos. Con respecto a las demás dimensiones las autoridades de esta entidad educativa han realizado avances de manera positiva en lo que respecta a motivación, actividad docente investigativa y gestión nivel dirección. Los profesores sugirieron se adecuen cambios en la dimensión de gestión del jefe inmediato, afianzando las habilidades de liderazgo, comunicación, sentido de pertenencia y ambiente.

El estudio de Chávez (2011) que tuvo como objetivo analizar el clima de trabajo generado por la cultura organizacional y su influencia como determinante en el comportamiento del personal docente y administrativo, esta investigación se realizó en la Escuela Superior de Educación Física (ESEF) de la Universidad Autónoma de Sinaloa que está pasando por un cambio de administración.

Este estudio mixto en la parte cualitativa realizó siete entrevistas semiestructuradas a directivos de esta escuela y 4 exdirectores que en el momento de la entrevista se encontraban vigentes como académicos. Además, se utilizaron las técnicas de observación con diario de campo en diversas áreas de esta escuela durante seis meses. Estas técnicas permitieron identificar los valores organizacionales, artefactos y supuestos, así como el impacto de estos elementos de la cultura organizacional en el desempeño.

Con respecto a la parte cuantitativa el autor diseñó un instrumento conformado por siete dimensiones con 50 reactivos y una escala tipo Likert de cinco opciones de respuesta. Este instrumento se aplicó a una muestra de 50 trabajadores de los cuales 36 fueron profesores y 14 administrativos, sólo se contestaron 45 cuestionarios. Con respecto a la validez y confiabilidad del instrumento no se encontraron antecedentes al respecto.

De acuerdo con los resultados se identificó una cultura organizacional débil, con una baja productividad en el desempeño y resultado de sus objetivos. Al no existir un conocimiento y compromiso hacia la cultura de la organización el personal no se siente motivado y orientado por la institución hacia el seguimiento de la misión, visión, valores, con los que debe comprometerse para lograr ser una organización exitosa.

Los resultados obtenidos en el clima organizacional indican que en el caso del grupo antagónico, que estaba conformado por el grupo que pertenecía a la administración pasada, percibió la existencia de un clima organizacional autoritario que se caracteriza por una elevada orientación a la tarea y una baja orientación a las relaciones. Los indicadores mostrados fueron: los conflictos son suprimidos; la comunicación de arriba hacia abajo; gerentes temidos y odiados, y la toma de decisiones es rápida sin consultar; bajo nivel de desempeño; más ordenes menos consultas; y se da prioridad a la productividad a corto plazo.

También se encontraron elementos de un clima ambivalente, el cual se caracteriza por una elevada orientación a la tarea y una elevada orientación a las relaciones, dando así lugar a una orientación a los aportes y una menor eficacia. Los indicadores aquí fueron: se toman decisiones mediocres; planes no supervisados; ambigüedad acerca del propósito general; se alientan las buenas ideas (no se ponen en práctica) y el rendimiento; y el gerente sabe salvar las apariencias.

El personal entrevistado percibió su realidad organizacional de manera más positiva, en donde el clima se caracteriza por una elevada orientación hacia la tarea y una baja orientación a las relaciones, mostrando una orientación a los resultados con una mayor eficacia. También, se encontró que perciben altos niveles de trabajo por lo que se valora la productividad y se tienen una firme dirección de arriba hacia abajo.

Además, el autor señala que el cambio de una cultura organizacional es un proceso de mayor complejidad al involucrar a seres humanos que perciben la realidad en forma distinta en función de sus marcos de referencia e historias de vida, como se ha podido constatar a través del estudio de clima organización. Asimismo, destacó que la cultura y el clima organizacional influyen de manera relevante en el comportamiento organizacional, pero que también existen otras variables intervinientes más allá en el sentido de que los sindicatos, grupos políticos y cacicazgos al interior de las organizaciones públicas siguen jugando un rol clave en este tipo de procesos organizacionales.

La investigación de García e Ibarra (2012) tuvo como objetivo identificar las características del clima organizacional del Departamento de Educación de la Universidad de Guanajuato detectando fortalezas, así como áreas de oportunidad, a fin de brindar información para que se generen estrategias que permitan mantener un ambiente laboral favorable y satisfactorio para el personal.

Este estudio de investigación utilizó un enfoque mixto que permitió obtener datos cualitativos con entrevistas y cuantitativos con un instrumento diseñado *ad hoc* conformado por 10 dimensiones. La muestra fue elegida por oportunidad, estuvo conformada por 27 individuos. El instrumento tipo Likert con cinco opciones de respuesta, constó de 50 reactivos. La confiabilidad del instrumento fue de 0.96, la validez de constructo se logró con un análisis de factores donde se obtuvieron los reactivos que discriminaron y los que no; a estos dos grupos fueron analizados con la prueba t de Student con un puntaje de 1.356 indicando una validez de constructo adecuada.

Con respecto a los resultados el clima organizacional percibido en el Departamento de Educación fue del tipo participativo-consultivo de la Teoría de Sistemas de Likert, se observó que la dirección tiene confianza en sus empleados, las decisiones son tomadas por los altos mandos, pero se permite a los subordinados tomar algunas decisiones que tienen que ver con su puesto de trabajo; la comunicación es descendente, lateral y en ocasiones ascendente. La mayor parte de los empleados siente responsabilidad y existe una satisfacción moderada con el trabajo y con la relación entre sus compañeros.

Sandoval, Magaña y Surdez (2013) tuvieron como objetivo la evaluación del clima organizacional realizado por el personal docente investigador de Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, es decir, grupos de investigadores que cultivan una o más líneas de generación y aplicación del conocimiento.

En el método cuantitativo se diseñó un instrumento de medición. La población estuvo conformada por 462 académicos, la muestra estratificada fue de 234 profesores. Para medir el clima organizacional realizaron una adaptación al cuestionario de Chiang et al. (2007), cuyo cuestionario fue diseñado para instituciones de educación superior, contenía 20 reactivos con una escala tipo Likert con cinco opciones de respuesta y 5 dimensiones.

En la confiabilidad se utilizó una prueba piloto a un grupo compuesto por el 10% del tamaño de la muestra, en la aplicación del instrumento final tuvo un alfa de Cronbach de 0.702, valor considerado como aceptable. Es importante señalar que, en el estudio no se encontró ningún antecedente de la validez del instrumento.

De acuerdo a los resultados obtenidos el autor señala que es posible concluir que el 48% de la población percibe un clima “favorable” y “altamente favorable”, mientras que el 27% de la población lo percibe como no favorable. Además, indican que los profesores de manera general perciben apoyo, aceptación y ayuda de parte de sus compañeros de trabajo, pero no todos manifiestan un interés real por la investigación y el desarrollo profesional.

ANEXO 2

**GUIÓN ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA
MEDICIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

1. Entre las creencias compartidas, aspectos en los que pensamos parecido quienes estamos en un lugar de trabajo ¿Cuáles serían las más representativas del CELE? ¿Y las de su área?
2. En su experiencia, ¿hay creencias que se modifican por los integrantes del área o los cambios en las jefaturas?
3. ¿Qué opinión tiene sobre las festividades que organiza el CELE como la rosca de reyes, el día del maestro, la ofrenda del día de muertos y la fiesta de fin de año?
4. ¿Cuáles cree usted que son los eventos académico-culturales más significativos que organiza este Centro?
5. ¿Qué es lo que más le gusta de trabajar en este Centro? ¿Lo que menos?
6. ¿Qué lo hace sentirse identificado con el CELE?
7. ¿Se percibe como perteneciente al CELE? ¿En qué lo nota?
8. ¿El CELE le presenta estrategias para el alcance de sus objetivos?
9. ¿Cuál es el papel que desempeña para el logro de los objetivos del CELE? ¿Participa en alguna(s) estrategia(s) institucionales?
10. A su parecer ¿Cuáles son los objetivos más importantes que tiene el CELE? ¿Qué tanto se relacionan con sus objetivos personales y profesionales?
11. ¿Cómo percibe la actitud de sus colegas ante la participación en los eventos académico-culturales que organiza este Centro?
12. ¿Qué actitud considera usted que tienen sus colegas en el desempeño de sus funciones? ¿En qué la nota?
13. ¿En general como considera el desempeño de las funciones de sus colegas?
14. Si tuviera que hacer predicciones sobre el futuro del CELE en los próximos dos años ¿qué podría predecir?

15. ¿Cuáles considera usted que son los principales problemas laborales que tiene el CELE?
16. A su parecer, ¿a qué se deben los conflictos laborales al interior del CELE? Normalmente ¿cómo considera que los directivos los solucionan?
17. En su opinión ¿qué ayudaría a limitar o evitar los conflictos laborales que se presentan en el CELE?
18. ¿Las áreas directivas brindan facilidades y apoyos para el desarrollo de las actividades laborales del personal académico? ¿Y brindan apoyo a las actividades personales? ¿En su área en qué los apoyan?
19. ¿Cuál es su opinión acerca del desempeño de los directivos del CELE?
20. ¿Cómo describiría las relaciones interpersonales entre colegas y funcionarios en las áreas del CELE?
21. Sobre la conformación de los equipos de trabajo, ¿le parece que recibe el apoyo que necesita de sus colegas al realizar una actividad?
22. En los equipos de trabajo en que ha participado ¿el liderazgo es cambiante o suele llevarlo la misma persona? ¿A qué lo atribuye?
23. ¿Conoce la misión y visión del CELE? (presentarla) ¿Qué opinión tiene de la misión y visión de este Centro?
24. ¿Cuáles son los valores que considera usted que las autoridades del CELE promueven? ¿Habría algo que podría mejorar en la promoción de esos valores? ¿Hay otros valores que le parece que también deberían de promoverse por las autoridades?
25. ¿Qué opinión tiene sobre la forma en cómo se dan a conocer los lineamientos, políticas y normas que se deben seguir en el CELE?
26. ¿Cómo considera la estructura física, los equipos de cómputo, los muebles y las instalaciones con los que cuenta el CELE para el logro de los objetivos?
27. ¿Qué aspectos cambiaría o modificaría al interior del CELE?



ANEXO 3

En virtud de que la ética profesional al interior de la Universidad Nacional Autónoma de México es de gran importancia, le presento la siguiente información para que decidida si desea participar en el presente estudio. Su colaboración es voluntaria, anónima y puede rehusarse a participar sin consecuencia alguna.

El propósito del presente estudio es indagar la cultura organizacional y el clima organizacional que existe en el Centro de Enseñanza de Lenguas Extranjeras, a través de una entrevista semiestructurada. En total, la entrevista tomará aproximadamente una hora. La información que recolecte permitirá comprender mejor lo que ocurre entre estos dos constructos y cómo influye en el comportamiento del personal académico de esta entidad académica. Al contestar, recuerde que no existen respuestas buenas ni malas, con toda confianza conteste con la verdad, su franqueza permitirá avanzar en el conocimiento que se tiene sobre estos dos factores organizacionales que, aun cuando no son observables a simple vista, se encuentran presentes en la organización.

Con el propósito de preservar la información tal y como sea vertida, solicitamos su autorización para grabar en audio el contenido de la entrevista y proceder a su transcripción fiel. Las transcripciones no incluirán ningún dato de identificación y una vez transcritas y verificadas se borrarán sin que se guarde copia alguna.

De antemano, agradezco su cooperación y recuerde: con toda confianza, conteste con la verdad.

A mi _____ (nombre), se me ha informado sobre todos los aspectos del estudio. Todas mis preguntas al respecto se respondieron a mi entera satisfacción. Acepto participar en esta actividad, pues doy por entendido que los datos obtenidos en la grabación en este estudio pueden publicarse por segmentos, pero no los de mi participación total e individual, y que mi participación no se podrá identificar en ninguna forma.

Participante

Fecha

Investigador

Fecha

ANEXO 4

Validez de contenido y juicio de expertos

Respetado juez ha sido seleccionado para evaluar los dos instrumentos que permitirán medir el clima organizacional, la cultura organizacional y el comportamiento en el desempeño de las funciones del personal académico del estudio titulado: “Influencia de la cultura y clima organizacional en el comportamiento del personal académico para el desarrollo de sus funciones en los centros de enseñanza de lenguas extranjeras”. Como es de su conocimiento la evaluación de los instrumentos es de gran relevancia para lograr que sean válidos y que los resultados que se obtengan con éstos sean eficientes para los aportes en disciplinas como la psicología, la administración, la sociología y otras aplicaciones. Agradecemos su valiosa colaboración.

El objetivo de la investigación es indagar qué tanto la cultura y el clima organizacional pueden impactar en el desempeño de las funciones del personal académico de los centros de enseñanza de lenguas extranjeras. El objetivo que tiene su papel como juez experto es validar cada uno de los reactivos a fin de determinar que los reactivos se encuentren bien estructurados lingüísticamente siendo claros, precisos, coherentes y que se apeguen a la definición de la categoría, variable, área o aspecto al que pertenecen. El objetivo de las pruebas: el instrumento que diagnosticará el clima organizacional y la cultura organizacional se espera que mida características propias de estos dos constructos en la unidad de análisis que se está estudiando. Mientras que en el cuestionario del comportamiento en el desempeño busca medir qué tanto los elementos de la cultura y el clima organizacional influyen en el comportamiento para el desempeño del personal académico del Centro que se está investigando.

De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los reactivos según corresponda.

CATEGORÍA	CALIFICACIÓN	INDICADOR
SUFICIENCIA Los reactivos que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de ésta.	1. No cumple con el criterio	Los reactivos no son suficientes para medir la dimensión.
	2. Bajo nivel	Los reactivos miden algún aspecto de la dimensión, pero no corresponden con la dimensión total.
	3. Moderado nivel	Se deben incrementar algunos reactivos para poder evaluar la dimensión completamente.
	4. Alta nivel	Los reactivos son suficientes.
CLARIDAD El reactivo se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1. No cumple con el criterio	El reactivo no es claro
	2. Bajo nivel	El reactivo requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de las mismas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del reactivo.
	4. Alta nivel	El reactivo es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
COHERENCIA El reactivo tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1. No cumple con el criterio	El reactivo no tiene relación lógica con la dimensión
	2. Bajo nivel	El reactivo tiene una relación tangencial con la dimensión.
	3. Moderado nivel	El reactivo tiene una relación moderada con la dimensión que está midiendo.
	4. Alta nivel	El reactivo se encuentra completamente relacionado con la dimensión que está midiendo.
RELEVANCIA El reactivo es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1. No cumple con el criterio	El reactivo puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo nivel	El reactivo tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El reactivo es relativamente importante.
	4. Alta nivel	El reactivo es muy relevante y debe ser incluido.

Nombre _____ del _____ Juez: _____

Formación _____ Académica: _____

Áreas de experiencia profesional: _____ Años de experiencia: _____

TABLA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

La presente tabla contiene las dimensiones o variables que conformarán el instrumento de medición y el número de reactivos que la constituyen. Las cuatro características a considerar en la evaluación se analizarán a cada uno de los reactivos, excepto, la suficiencia que valora si el número de reactivos es suficiente para medir la dimensión correspondiente. Adjunto, están los dos instrumentos de medición con el significado de las dimensiones y los reactivos descritos.

DIMENSIÓN	REACTIVO	SUFICIENCIA	CLARIDAD	COHERENCIA	RELEVANCIA	OBSERVACIONES O PROPUESTA DE CORRECCIÓN
Motivación	1					
	2					
	3					
	4					
	5					
	6					
	7					
	8					
	9					
Liderazgo	10					
	11					
	12					
	13					
	14					
	15					
	16					
	17					
	18					

DIMENSIÓN	REACTIVO	SUFICIENCIA	CLARIDAD	COHERENCIA	RELEVANCIA	OBSERVACIONES O PROPUESTA DE CORRECCIÓN
Relaciones interpersonales	19					
	20					
	21					
	22					
	23					
	24					
	25					
	26					
	27					
Comunicación	28					
	29					
	30					
	31					
	32					
	33					
	34					
	35					
	36					
Toma de decisiones	37					
	38					
	39					
	40					
	41					
	42					
	43					
	44					
	45					

DIMENSIÓN	REACTIVO	SUFICIENCIA	CLARIDAD	COHERENCIA	RELEVANCIA	OBSERVACIONES O PROPUESTA DE CORRECCIÓN
Estructura organizacional	46					
	47					
	48					
	49					
	50					
	51					
	52					
	53					
	54					
Recompensas, remuneraciones y reconocimientos	55					
	56					
	57					
	58					
	59					
	60					
	61					
	62					
	63					
Negociación y manejo del conflicto	64					
	65					
	66					
	67					
	68					
	69					
	70					
	71					
	72					

DIMENSIÓN	REACTIVO	SUFICIENCIA	CLARIDAD	COHERENCIA	RELEVANCIA	OBSERVACIONES O PROPUESTA DE CORRECCIÓN
Imagen e identidad	73					
	74					
	75					
	76					
	77					
	78					
	79					
	80					
	81					
Cultura organizacional	82					
	83					
	84					
	85					
	86					
	87					
	88					
	89					
	90					
	91					
	92					
	93					
	94					
	95					
	96					
	97					

A continuación, se presenta la tabla de evaluación del instrumento que medirá el comportamiento en el desempeño, en donde se utilizarán las mismas categorías, calificaciones e indicadores para llevar a cabo su valoración.

**TABLA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN
DEL COMPORTAMIENTO EN EL DESEMPEÑO**

DIMENSIÓN	REACTIVO	SUFICIENCIA	CLARIDAD	COHERENCIA	RELEVANCIA	OBSERVACIONES O PROPUESTA DE CORRECCIÓN
Autorrealización	1					
	2					
	3					
	4					
	5					
Entusiasmo	6					
	7					
	8					
	9					
	10					
Absorción por el trabajo	11					
	12					
	13					
	14					
	15					
Compañerismo	16					
	17					
	18					
	19					
	20					
Participación	21					
	22					
	23					
	24					

DIMENSIÓN	REACTIVO	SUFICIENCIA	CLARIDAD	COHERENCIA	RELEVANCIA	OBSERVACIONES O PROPUESTA DE CORRECCIÓN
Orientación responsabilidad	26					
	27					
	28					
	29					
	30					
Apoyo institucional	31					
	32					
	33					
	34					
	35					
Estatus y reconocimiento	36					
	37					
	38					
	39					
	40					

Ciudad de México, de de 20 .

Firma del juez evaluador

El diseño de esta carta de validez del contenido y valoración de los jueces expertos es una adaptación propia, considerando la propuesta realizada por Escobar-Pérez, J. y Cuervo-Martínez, A. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización. *Avances en Medición*, 6, 27–36. Universidad El Bosque y Universidad Iberoamericana. Colombia.

ANEXO 5

INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL ANÁLISIS DE LA EVALUACIÓN DE JUECES EXPERTOS

Dimensión	Preguntas	Categorías evaluados por jueces expertos												
		Suficiencia			Claridad			Coherencia			Relevancia			Acuerdo total
		1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	%
Motivación	1. Se me impulsa a ejecutar las ideas novedosas que presento.	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	97.92
	2. Me siento estimulado(a) a realizar actividades especiales que favorezcan al desarrollo de esta entidad académica.	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	95.83
	3. Se ofrecen oportunidades para compartir mis actividades con otros compañeros de trabajo.	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	95.83
	4. Se establecen discusiones constructivas sobre el desempeño de las actividades del personal que labora en esta entidad académica.	4	4	4	4	2	4	4	3	4	4	3	4	91.67
	5. Se promueve la formación y capacitación del personal que labora en esta institución.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	100.00
	6. Mi contribución juega un papel importante en el logro de los objetivos de esta dependencia.	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	97.92
	7. En esta entidad académica hay alguien que anima o estimula mi desarrollo.	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	93.75
	8. Percibo que mis colegas tienen una actitud entusiasta al desempeñar sus funciones.	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	97.92
Liderazgo	9. En situaciones problemáticas cuento con el apoyo de mi jefe.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	100.00
	10. Cuando mi trabajo tiene algún error mi jefe me lo hace saber de manera amable.	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	97.92
	11. Los jefes conocen los problemas a los que se enfrenta el personal que labora en esta entidad académica.	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	97.92
	12. Reconocemos a nuestro jefe sólo por la autoridad que le confiere el puesto.	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	97.92
	13. Considero que mi jefe es un líder que dirige hacia la obtención de resultados.	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	93.75
	14. Mi jefe aprecia que el personal tome la iniciativa.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	97.92
	15. Mi jefe sabe qué hacer en los momentos difíciles.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	100.00
	16. Mi jefe me alienta a preguntarle y externar mis opiniones como también a otros compañeros.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	100.00
Relaciones interpersonales	17. Cuando se presenta un problema que no puedo resolver, acudo a mi jefe quien me orienta y apoya.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	100.00
	18. Las relaciones entre el personal académico se consideran amistosas.	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	97.92
	19. Las relaciones entre el personal académico y administrativo son cordiales.	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	93.75
	20. En esta entidad académica hay buenas relaciones entre los jefes y los subordinados.	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	95.83
	21. Mantengo buenas relaciones con los miembros de mi grupo de trabajo.	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	97.92
	22. Percibo que el personal que labora en la dependencia convive después del trabajo.	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	93.75
	23. Coopero con mis compañeros de trabajo para el logro de los objetivos.	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	95.83
	24. Mis compañeros de trabajo son colaboradores.	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	95.83
Comunicación	25. La información sobre los criterios para conceder permisos es transparente y está disponible para todos.	4	2	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	93.75
	26. Dispongo de suficiente información sobre asuntos que tienen relación con mi trabajo.	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	91.67
	27. Recibo de mi jefe inmediato información oportuna sobre asuntos de mi trabajo.	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	91.67
	28. Se hace de conocimiento a las áreas de esta entidad académica sobre la designación de los nuevos jefes.	4	2	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	91.67
	29. Se informa oportunamente acerca de los eventos culturales, académicos y sociales que se realizarán en esta institución.	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	93.75
	30. La comunicación que tengo con mis colegas es afable y cordial.	4	2	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	93.75
	31. Los jefes mantienen una comunicación estrecha con el personal que labora en esta entidad académica.	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	95.83
	32. Me siento con la libertad de decirle a mi jefe lo que pienso.	4	2	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	93.75

INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

ANÁLISIS DE LA EVALUACIÓN DE JUECES EXPERTOS

Dimensión	Preguntas	Categorías evaluados por jueces expertos												
		Suficiencia			Claridad			Coherencia			Relevancia			Acuerdo total
		1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	%
Toma de decisiones	33. Comparto mis ideas como alternativas para la solución de problemas cuando me lo solicitan.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	100.00
	34. El personal directivo que labora en esta entidad académica toma decisiones sin considerar diferentes fuentes de información.	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	97.92
	35. Utilizo diferentes fuentes de información para la toma de decisiones cuando actúo para solucionar un problema.	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	97.92
	36. El personal académico que labora aquí asume la responsabilidad por las decisiones que toma.	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	97.92
	37. Mi participación es nula en la toma de decisiones dentro de mi área de trabajo.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	100.00
	38. Las decisiones que se toman por parte de los directivos favorece el logro de los objetivos.	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	97.92
	39. Al momento de tomar decisiones los responsables de los proyectos consideran las ventajas y desventajas que se tendrá para el logro de los objetivos.	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	97.92
	40. Las decisiones de mis superiores es inadecuada para cumplir con las exigencias de la situación.	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	97.92
Estructura organizacional	41. Conozco la forma en que está organizada esta entidad académica.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	100.00
	42. Tengo conocimiento de las funciones de las coordinaciones y los departamentos.	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	97.92
	43. Desconozco los objetivos generales de mi área de trabajo.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	100.00
	44. Conozco cuáles son mis responsabilidades en esta institución.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	100.00
	45. Cuando necesito información para hacer mi trabajo, sé claramente a quién acudir para que me ayude.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	100.00
	46. Los lineamientos de esta entidad académica obstaculizan el desempeño de mi trabajo.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	100.00
	47. Desconozco cómo se encuentran conformadas las áreas académicas y administrativas de esta dependencia.	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	97.92
	48. Percibo que las áreas académicas y las de apoyo académico son la base sustantiva de esta entidad.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	100.00
Recompensas, remuneraciones y reconocimientos	49. Tengo bien definidas mis responsabilidades.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	100.00
	50. Es satisfactorio el salario que recibo por las labores que desempeño en esta institución.	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	97.92
	51. Los estímulos que me ofrece la dependencia como personal académico son un aliciente para cumplir con mis obligaciones.	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	97.92
	52. Las autoridades (director, secretarios, jefes de departamento y coordinadores) reconocen los logros que se alcanzan con las actividades que realizo.	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	95.83
	53. El reconocimiento que tengo por parte de mis superiores me hace sentir satisfecho en mi lugar de trabajo.	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	95.83
	54. Tengo reconocimiento por parte de mi jefe directo.	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	97.92
	55. Mis compañeros son reconocidos por su labor académica.	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	95.83
	56. Los premios obtenidos por los colegas se hacen de conocimiento a la comunidad de esta institución.	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	95.83
Negociación y manejo del conflicto	57. Estoy insatisfecho con la manera en que esta dependencia estimula a su personal y reconoce su esfuerzo adicional.	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	97.92
	58. Existe favoritismo hacia ciertas personas en mi centro de trabajo.	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	95.83
	59. Considero que el trabajo que realizan los directivos para manejar conflictos es bueno.	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	93.75
	60. Algunas veces los jefes tienden a ceder a la presión que ejerce el personal académico que labora en esta entidad académica.	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	95.83
	61. En esta dependencia se acepta la existencia de los conflictos, se les asume y maneja trabajando en ellos.	4	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	93.75
	62. Entre los miembros involucrados en un conflicto existe interés y cooperación para resolverlo.	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	2	4	91.67
	63. De estar involucrado (a) en un conflicto busco colaborar en la solución entendiendo el punto de vista de los demás.	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	95.83
	64. Se establecen conversaciones claras y respetuosas ante un conflicto de manera que permita que ambas partes ganen.	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	93.75

INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

ANÁLISIS DE LA EVALUACIÓN DE JUECES EXPERTOS

Dimensión	Preguntas	Categorías evaluados por jueces expertos												
		Suficiencia			Claridad			Coherencia			Relevancia			Acuerdo total
		1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	%
Imagen e identidad	65. Me siento a gusto de formar parte de esta entidad académica.	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	97.92
	66. Siento satisfacción al decir en dónde trabajo.	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	97.92
	67. Esta dependencia me inspira para dar lo mejor de mí.	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	97.92
	68. Me interesa el futuro de esta entidad académica.	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	95.83
	69. Para mí, esta entidad académica es el mejor lugar para trabajar.	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	2	4	91.67
	70. Considero que es correcta la orientación que el grupo directivo está dando a la dependencia.	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	95.83
	71. Me siento identificado con los objetivos de esta entidad académica.	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	93.75
	72. La misión o propósito de esta dependencia me hacen sentir que mi trabajo es importante.	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	97.92
Cultura organizacional	73. Los colegas disfrutan y comparten las festividades que realizan las autoridades como: la rosca de reyes, el día del maestro y la fiesta de fin de año.	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	97.92
	74. Percibo una integración marcada de grupos que está conformada en función a la lengua, la categoría, el área de adscripción o de área de conocimiento de los académicos.	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	95.83
	75. Los valores que se mantienen o promueven por las autoridades están alineados con la misión y visión de esta entidad académica o de la Universidad.	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	97.92
	76. Conozco la misión y visión de esta entidad académica.	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	97.92
	77. Los valores que son promovidos por las autoridades de esta dependencia son los apropiados para su crecimiento.	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	91.67
	78. Las autoridades dan a conocer los lineamientos, políticas y normas que se deben seguir en esta entidad académica.	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	95.83
	79. Esta dependencia distribuye trípticos y/o información detallada que fomente la cultura organizacional.	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	95.83
	80. El desarrollar mis actividades cotidianas me hace sentirme responsable.	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	95.83
	81. Existen personas que aun cuando no tienen un cargo, funcionan y se les respalda como si lo tuvieran.	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	95.83
	82. Hay prácticas y lineamientos que no son parte de las funciones, pero el personal académico las sigue como parte de la normatividad.	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	93.75
	83. En esta entidad académica la normatividad universitaria es aplicada de manera clara, transparente e igualitaria para todo el personal académico.	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	95.83
	84. Cuando entra un académico nuevo le cuesta mucho tiempo entender el funcionamiento de esta dependencia.	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	97.92
	85. Son tomadas en cuenta las personas que son testigos de acontecimientos históricos cuando se relatan escritos sobre esta institución.	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	95.83
	86. Mis colegas me han comentado que existen grupos de poder que pueden obstaculizar el crecimiento de esta entidad académica.	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	97.92
	87. Percibo que hay académicos y administrativos dentro de esta entidad académica que cuentan con ciertos privilegios.	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	97.92
														96.60

	Ninguna calificación mala
	Una calificación mala
	Dos calificaciones malas
	Tres o más calificaciones malas, pero queda por porcentaje

ANEXO 6

INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DEL COMPORTAMIENTO EN EL DESEMPEÑO LABORAL ANÁLISIS DE LA EVALUACIÓN DE JUECES EXPERTOS

Dimensión	Preguntas	Categorías evaluados por jueces expertos													
		Suficiencia			Claridad			Coherencia			Relevancia			Acuerdo total	
		1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	%	
Autorrealización	1. Me siento orgulloso del trabajo que desempeño en esta entidad académica. (clima)	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	97.92	
	2. El desarrollo de mi trabajo tiene un significado importante en el logro de los objetivos académicos de esta institución. (cultura)	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	97.92	
	3. El personal académico que sobresale en el desempeño de sus funciones es reconocido por las autoridades. (cultura)	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	93.75	
	4. Percibo que soy reconocido por las autoridades para colaborar. (cultura)	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	91.67	
	5. Siento que mis colegas muestran respeto y admiración por mi trabajo. (cultura)	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	93.75	
Entusiasmo	6. Me siento motivado para realizar mis actividades. (clima)	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	100.00	
	7. Mis colegas muestran entusiasmo cuando desempeñan sus funciones. (cultura)	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	97.92	
	8. Cuando realizo mis actividades me siento animado. (cultura)	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	95.83	
	9. Me ilusiono cuando comienzo un proyecto nuevo. (clima)	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	100.00	
	10. Creo que mis colegas notan que disfruto, las actividades que realizo en mi área de trabajo. (clima)	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	97.92	
Absorción por el trabajo	11. Puedo trabajar en las instalaciones de esta dependencia, durante muchas horas. (clima)	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	97.92	
	12. Mi trabajo me absorbe tanto que me hace olvidar de lo que pasa alrededor. (clima)	4	4	4	2	3	4	4	4	4	3	4	4	91.67	
	13. El tiempo pasa deprisa cuando estoy realizando mis actividades. (clima)	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	93.75	
	14. Cancelo compromisos personales por concluir con proyectos de trabajo. (cultura)	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	97.92	
	15. Compañeros de esta entidad académica perciben que mis jornadas de trabajo son mayores a las que establece mi contrato. (clima)	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	100.00	
Compañerismo	16. La información que me proporcionaron mis colegas los primeros días que comencé a trabajar en esta dependencia, me permitió entender la dinámica laboral. (cultura)	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	100.00	
	17. En los equipos de trabajo en los que participo mantengo una relación agradable con mis colegas. (cultura)	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	100.00	
	18. Mantengo una relación entusiasta con mis compañeros en los equipos de trabajo. (cultura)	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	95.83	
	19. Tengo una buena comunicación con mis colegas cuando estoy desempeñando mis actividades. (clima)	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	97.92	
	20. La buena relación que tengo con mis compañeros de trabajo me permiten lograr más rápido mis objetivos. (clima)	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	100.00	

INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DEL COMPORTAMIENTO EN EL DESEMPEÑO LABORAL ANÁLISIS DE LA EVALUACIÓN DE JUECES EXPERTOS

Dimensión	Preguntas	Categorías evaluados por jueces expertos												
		Suficiencia			Claridad			Coherencia			Relevancia			Acuerdo total
		1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	%
Participación	21. El personal académico reconoce que su desempeño impacta directa o indirectamente en la tarea sustantiva (docencia) de esta entidad académica. (cultura)	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	100.00
	22. Aun cuando no pertenezco al área de mis colegas contribuyo con profesionalismo y entusiasmo para el logro de sus objetivos. (clima)	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	91.67
	23. La relación que tengo con otras áreas para el desempeño de mis funciones es cordial. (clima)	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	95.83
	24. Percibo que mis colegas colaboran en diversas áreas de esta dependencia cuando se realizan eventos académicos importantes. (cultura)	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	97.92
	25. Creo que mi participación en algunos proyectos ha permitido cambios relevantes en esta entidad académica. (clima)	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	95.83
Orientación responsabilidad	26. El ser evaluado en mi desempeño académico, me permite renovar y actualizar mis conocimientos en las actividades que realizo. (cultura)	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	100.00
	27. El personal académico muestra una actitud participativa cuando se trata del cumplimiento de los objetivos de esta dependencia. (cultura)	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	95.83
	28. El ambiente de trabajo que existe en esta entidad académica hace que sea grato cumplir mis actividades. (clima)	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	100.00
	29. Percibo que mis colegas desempeñan sus actividades con ética y profesionalismo. (cultura)	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	95.83
	30. Cuando falto a mis labores por causas de fuerza mayor, me siento comprometido a reponer el tiempo perdido. (cultura)	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	100.00
Apoyo institucional	31. Esta entidad académica me brinda el apoyo necesario para el desempeño de mis actividades. (cultura)	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	100.00
	32. Cuando surgen conflictos en el desempeño de las actividades se solucionan en los mejores términos. (cultura)	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	100.00
	33. Cuento con las facilidades para mantenerme actualizado en el desempeño de mis funciones. (clima)	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	97.92
	34. Las autoridades de esta dependencia brindan capacitación a través de instructores altamente preparados. (clima)	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	100.00
	35. Las autoridades de esta dependencia apoyan para que el personal académico se promueva. (clima)	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	100.00
Estatus y reconocimiento	36. El trabajo que desempeño en esta entidad académica me ha permitido tener un crecimiento profesional y académico. (cultura)	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	100.00
	37. Cuando concluyo una actividad académica, me planteo nuevos retos en esta entidad académica. (clima)	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	100.00
	38. Las actividades académicas que realizo en esta institución son reconocidas por las autoridades. (clima)	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	100.00
	39. Siento que mis colegas reconocen que he logrado un estatus en esta entidad académica por el desempeño de mis funciones. (clima)	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	95.83
	40. El desempeño que he mostrado en mi trayectoria laboral me ha permitido ser considerado como responsable en diversos proyectos. (clima)	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	100.00
														97.71

	Ninguna calificación mala
	Una calificación mala
	Dos calificaciones malas
	Tres o más calificaciones malas, pero queda por porcentaje

INSTRUMENTO PILOTO (APLICADO)

INSTRUMENTO PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL

INTRODUCCIÓN

El presente estudio tiene como objetivo conocer algunos aspectos laborales de su área, para tal efecto se diseñó en tres secciones: los datos generales, la medición de elementos de la organización y la percepción del desempeño laboral.

I. DATOS GENERALES

Favor de proporcionar la información que se solicita de acuerdo a cada rubro.

Sexo		Edad (años cumplidos):		Último grado de estudios	
Mujer	☐			Bachillerato	☐
Hombre	☐			Carrera Técnica	☐
				Licenciatura	☐
		Antigüedad (No. de años):		Maestría	☐
				Doctorado	☐
				Otros	☐

INSTRUMENTO PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Categoría

Profesores Asociado "A" de T. C.		Técnico Académico Asociado "A" de T. C.	
Profesores Asociado "B" de T. C.		Técnico Académico Asociado "B" de T. C.	
Profesores Asociado "C" de T. C.		Técnico Académico Asociado "C" de T. C.	
Profesores Titular "A" de T. C.		Técnico Académico Titular "A" de T. C.	
Profesores Titular "B" de T. C.		Técnico Académico Titular "B" de T. C.	
Profesores Titular "C" de T. C.		Técnico Académico Titular "C" de T. C.	

Nacionalidad

Profesores de Asignatura "A" (marque No. de horas)		Mexicana	
Profesores de Asignatura "B" (marque No. de horas)		Mexicana por naturalización	
Ayudantes de Profesor "A" (marque No. de horas)		Extranjera	

Fecha: _____

INSTRUMENTO PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL

II. MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

INSTRUCCIONES: a continuación se presenta una serie de enunciados, los cuales cuentan con seis opciones de respuesta. Cada una seguida por un porcentaje que permitirá que usted pueda hacer una selección más precisa **1. Nunca (0%)**, **2. Casi nunca (20%)**, **3. Raras veces (40%)**, **4. A veces (60%)**, **5. Casi siempre (80%)**, **6. Siempre (100%)**. Deberá marcar una opción en cada caso. Se solicita indique con una "X" en la casilla que corresponda a la alternativa que más se asemeje a su opción. Es importante que responda todas las preguntas. De antemano **GRACIAS**.

Ejemplo:

Me siento a gusto con las instalaciones de mi área de trabajo.

Nunca (0%)	Casi nunca (20%)	Raras veces (40%)	A veces (60%)	Casi siempre (80%)	Siempre (100%)
			X		

	Nunca (0%)	Casi nunca (20%)	Raras veces (40%)	A veces (60%)	Casi siempre (80%)	Siempre (100%)
1. Las relaciones entre el personal académico se consideran amistosas.						
2. Estoy insatisfecho con la manera en que esta dependencia estimula a su personal y reconoce su esfuerzo adicional.						
3. Desconozco los objetivos generales de mi área de trabajo.						
4. Esta dependencia distribuye trípticos y/o información detallada que fomente la cultura organizacional.						
5. Comparto mis ideas como alternativas para la solución de problemas cuando me lo solicitan.						
6. Conozco la forma en que está organizada esta entidad académica.						
7. En esta entidad académica la normatividad universitaria es aplicada de manera clara, transparente e igualitaria para todo el personal académico.						
8. Cuando se presenta un problema que no puedo resolver, acudo a mi jefe quien me orienta y apoya.						
9. Considero que es correcta la orientación que el grupo directivo está dando a la dependencia.						

	Nunca (0%)	Casi nunca (20%)	Raras veces (40%)	A veces (60%)	Casi siempre (80%)	Siempre (100%)
10. Dispongo de suficiente información sobre asuntos que tienen relación con mi trabajo.						
11. Se promueve la formación y capacitación del personal que labora en esta institución.						
12. Utilizo diferentes fuentes de información para la toma de decisiones cuando actúo para solucionar un problema.						
13. Existen personas que aun cuando no tienen un cargo, funcionan y se les respalda como si lo tuvieran.						
14. De estar involucrado (a) en un conflicto busco colaborar en la solución entendiendo el punto de vista de los demás.						
15. Los estímulos que me ofrece la dependencia como personal académico son un aliciente para cumplir con mis obligaciones.						
16. Se hace de conocimiento a las áreas de esta entidad académica sobre la designación de los nuevos jefes.						
17. Mi jefe aprecia que el personal tome la iniciativa.						
18. Las autoridades (director, secretarios, jefes de departamento y coordinadores) reconocen los logros que se alcanzan con las actividades que realizo.						
19. Los lineamientos de esta entidad académica obstaculizan el desempeño de mi trabajo.						
20. Percibo que el personal que labora en la dependencia convive después del trabajo.						
21. Las autoridades dan a conocer los lineamientos, políticas y normas que se deben seguir en esta entidad académica.						
22. Percibo que mis colegas tienen una actitud entusiasta al desempeñar sus funciones.						
23. Los jefes mantienen una comunicación estrecha con el personal que labora en esta entidad académica.						
24. Conozco cuáles son mis responsabilidades en esta institución.						
25. El personal académico que labora aquí asume la responsabilidad por las decisiones que toma.						
26. En esta dependencia se acepta la existencia de los conflictos, se les asume y maneja trabajando en ellos.						
27. Mis colegas me han comentado que existen grupos de poder que pueden obstaculizar el crecimiento de esta entidad académica.						

	Nunca (0%)	Casi nunca (20%)	Raras veces (40%)	A veces (60%)	Casi siempre (80%)	Siempre (100%)
28. Me siento identificado con los objetivos de esta entidad académica.						
29. Mi participación es nula en la toma de decisiones dentro de mi área de trabajo.						
30. Desconozco cómo se encuentran conformadas las áreas académicas y administrativas de esta dependencia.						
31. Los colegas disfrutan y comparten las festividades que realizan las autoridades como: la rosca de reyes, el día del maestro y la fiesta de fin de año.						
32. Tengo conocimiento de las funciones de las coordinaciones y los departamentos.						
33. Mantengo buenas relaciones con los miembros de mi grupo de trabajo.						
34. Me interesa el futuro de esta entidad académica.						
35. La comunicación que tengo con mis colegas es afable y cordial.						
36. Para mí, esta entidad académica es el mejor lugar para trabajar.						
37. Las decisiones de mis superiores son inadecuadas para cumplir con las exigencias de la situación.						
38. Los jefes conocen los problemas a los que se enfrenta el personal que labora en esta entidad académica.						
39. Entre los miembros involucrados en un conflicto existe interés y cooperación para resolverlo.						
40. Conozco la misión y visión de esta entidad académica.						
41. Mi jefe me alienta a preguntarle y externar mis opiniones como también a otros compañeros.						
42. Al momento de tomar decisiones los responsables de los proyectos consideran las ventajas y desventajas que se tendrá para el logro de los objetivos.						
43. Se me impulsa a ejecutar las ideas novedosas que presento.						
44. Considero que el trabajo que realizan los directivos para manejar conflictos es bueno.						
45. Las decisiones que se toman por parte de los directivos favorece el logro de los objetivos.						

	Nunca (0%)	Casi nunca (20%)	Raras veces (40%)	A veces (60%)	Casi siempre (80%)	Siempre (100%)
46. Siento satisfacción al decir en dónde trabajo.						
47. Mis compañeros son reconocidos por su labor académica.						
48. Los valores que se mantienen o promueven por las autoridades están alineados con la misión y visión de esta entidad académica o de la Universidad.						
49. Me siento con la libertad de decirle a mi jefe lo que pienso.						
50. Algunas veces los jefes tienden a ceder a la presión que ejerce el personal académico que labora en esta entidad académica.						
51. Recibo de mi jefe inmediato información oportuna sobre asuntos de mi trabajo.						
52. Las relaciones entre el personal académico y administrativo son cordiales.						
53. El desarrollar mis actividades cotidianas me hace sentirme responsable.						
54. Percibo que las áreas académicas y las de apoyo académico son la base sustantiva de esta entidad.						
55. Considero que mi jefe es un líder que dirige hacia la obtención de resultados.						
56. Cuando entra un académico nuevo le cuesta mucho tiempo entender el funcionamiento de esta dependencia.						
57. Se establecen discusiones constructivas sobre el desempeño de las actividades del personal que labora en esta entidad académica.						
58. Percibo que hay académicos y administrativos dentro de esta entidad académica que cuentan con ciertos privilegios.						
59. Se ofrecen oportunidades para compartir mis actividades con otros compañeros de trabajo.						
60. Reconocemos a nuestro jefe sólo por la autoridad que le confiere el puesto.						
61. Esta dependencia me inspira para dar lo mejor de mí.						
62. Mi jefe sabe qué hacer en los momentos difíciles.						
63. Existe favoritismo hacia ciertas personas en mi centro de trabajo.						

	Nunca (0%)	Casi nunca (20%)	Raras veces (40%)	A veces (60%)	Casi siempre (80%)	Siempre (100%)
64. Mi contribución juega un papel importante en el logro de los objetivos de esta dependencia.						
65. Hay prácticas y lineamientos que no son parte de las funciones, pero el personal académico las sigue como parte de la normatividad.						
66. Coopero con mis compañeros de trabajo para el logro de los objetivos.						
67. Cuando necesito información para hacer mi trabajo, sé claramente a quién acudir para que me ayude.						
68. En esta entidad académica hay buenas relaciones entre los jefes y los subordinados.						
69. Se establecen conversaciones claras y respetuosas ante un conflicto de manera que permita que ambas partes ganen.						
70. El reconocimiento que tengo por parte de mis superiores me hace sentir satisfecho en mi lugar de trabajo.						
71. El personal directivo que labora en esta entidad académica toma decisiones sin considerar diferentes fuentes de información.						
72. Es satisfactorio el salario que recibo por las labores que desempeño en esta institución.						
73. Me siento a gusto de formar parte de esta entidad académica.						
74. En esta entidad académica hay alguien que anima o estimula mi desarrollo.						
75. La información sobre los criterios para conceder permisos es transparente y está disponible para todos.						
76. Son tomadas en cuenta las personas que son testigos de acontecimientos históricos cuando se relatan escritos sobre esta institución.						
77. Tengo reconocimiento por parte de mi jefe directo.						
78. Cuando mi trabajo tiene algún error mi jefe me lo hace saber de manera amable.						
79. Mis compañeros de trabajo son colaboradores.						
80. La misión o propósito de esta dependencia me hacen sentir que mi trabajo es importante.						
81. Los valores que son promovidos por las autoridades de esta dependencia son los apropiados para su crecimiento.						

	Nunca (0%)	Casi nunca (20%)	Raras veces (40%)	A veces (60%)	Casi siempre (80%)	Siempre (100%)
82. Se informa oportunamente acerca de los eventos culturales, académicos y sociales que se realizarán en esta institución.						
83. En situaciones problemáticas cuento con el apoyo de mi jefe.						
84. Percibo una integración marcada de grupos que está conformada en función a la lengua, la categoría, el área de adscripción o de área de conocimiento de los académicos.						
85. Me siento estimulado(a) a realizar actividades especiales que favorezcan al desarrollo de esta entidad académica.						
86. Los premios obtenidos por los colegas se hacen de conocimiento a la comunidad de esta institución.						
87. Tengo bien definidas mis responsabilidades.						

INSTRUMENTO PILOTO PARA MEDIR EL DESEMPEÑO LABORAL

III. MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

Este instrumento medirá aspectos que tienen que ver con la percepción del desempeño de las actividades que realiza el personal académico de esta institución.

	Nunca (0%)	Casi nunca (20%)	Raras veces (40%)	A veces (60%)	Casi siempre (80%)	Siempre (100%)
1. Mis colegas muestran entusiasmo cuando desempeñan sus funciones.						
2. Percibo que mis colegas desempeñan sus actividades con ética y profesionalismo.						
3. Cuando concluyo una actividad académica, me planteo nuevos retos en esta entidad académica.						
4. La relación que tengo con otras áreas para el desempeño de mis funciones es cordial.						
5. Cuento con las facilidades para mantenerme actualizado en el desempeño de mis funciones.						

	Nunca (0%)	Casi nunca (20%)	Raras veces (40%)	A veces (60%)	Casi siempre (80%)	Siempre (100%)
6. Percibo que soy reconocido por las autoridades para colaborar.						
7. Las autoridades de esta dependencia apoyan para que el personal académico se promueva.						
8. El desempeño que he mostrado en mi trayectoria laboral me ha permitido ser considerado como responsable en diversos proyectos.						
9. El personal académico muestra una actitud participativa cuando se trata del cumplimiento de los objetivos de esta dependencia.						
10. Esta entidad académica me brinda el apoyo necesario para el desempeño de mis actividades.						
11. Tengo una buena comunicación con mis colegas cuando estoy desempeñando mis actividades.						
12. Cuando surgen conflictos en el desempeño de las actividades se solucionan en los mejores términos.						
13. El ambiente de trabajo que existe en esta entidad académica hace que sea grato cumplir mis actividades.						
14. Me siento motivado para realizar mis actividades.						
15. Percibo que mis colegas colaboran en diversas áreas de esta dependencia cuando se realizan eventos académicos importantes.						
16. El trabajo que desempeño en esta entidad académica me ha permitido tener un crecimiento profesional y académico.						
17. El personal académico que sobresale en el desempeño de sus funciones es reconocido por las autoridades.						
18. Creo que mis colegas notan que disfruto las actividades que realizo en mi área de trabajo.						
19. Cancelo compromisos personales por concluir con proyectos de trabajo.						
20. Las autoridades de esta dependencia brindan capacitación a través de instructores altamente preparados.						
21. Puedo trabajar en las instalaciones de esta dependencia durante muchas horas.						
22. Siento que mis colegas muestran respeto y admiración por mi trabajo.						
23. El personal académico reconoce que su desempeño impacta directa o indirectamente en la tarea sustantiva (docencia) de esta entidad académica.						

	Nunca (0%)	Casi nunca (20%)	Raras veces (40%)	A veces (60%)	Casi siempre (80%)	Siempre (100%)
24. En los equipos de trabajo en los que participo mantengo una relación agradable con mis colegas.						
25. El tiempo pasa deprisa cuando estoy realizando mis actividades.						
26. Las actividades académicas que realizo en esta institución son reconocidas por las autoridades.						
27. Mantengo una relación entusiasta con mis compañeros en los equipos de trabajo.						
28. El desarrollo de mi trabajo tiene un significado importante en el logro de los objetivos académicos de esta institución.						
29. La buena relación que tengo con mis compañeros de trabajo me permite lograr más rápido mis objetivos.						
30. Cuando realizo mis actividades me siento animado.						
31. Siento que mis colegas reconocen que he logrado un estatus en esta entidad académica por el desempeño de mis funciones.						
32. El ser evaluado en mi desempeño académico, me permite renovar y actualizar mis conocimientos en las actividades que realizo.						
33. Mi trabajo me absorbe tanto que me hace olvidar de lo que pasa alrededor.						
34. Aun cuando no pertenezco al área de mis colegas contribuyo con profesionalismo y entusiasmo para el logro de sus objetivos.						
35. La información que me proporcionaron mis colegas los primeros días que comencé a trabajar en esta dependencia, me permitió entender la dinámica laboral.						
36. Compañeros de esta entidad académica perciben que mis jornadas de trabajo son mayores a las que establece mi contrato.						
37. Me siento orgulloso del trabajo que desempeño en esta entidad académica.						
38. Cuando falto a mis labores por causas de fuerza mayor, me siento comprometido a reponer el tiempo perdido.						
39. Creo que mi participación en algunos proyectos ha permitido cambios relevantes en esta entidad académica.						
40. Me ilusiono cuando comienzo un proyecto nuevo.						

Gracias por su cooperación.

INSTRUMENTO FINAL (VÁLIDO Y CONFIABLE)

INSTRUMENTO PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL

INTRODUCCIÓN

El presente estudio tiene como objetivo conocer algunos aspectos laborales de su área, para tal efecto se diseñó en tres secciones: los datos generales, la medición de elementos de la organización y la percepción del desempeño laboral.

I. DATOS GENERALES

Favor de proporcionar la información que se solicita de acuerdo a cada rubro.

Sexo	Edad (años cumplidos):	Último grado de estudios
Mujer ☐		Bachillerato ☐
Hombre ☐		Carrera Técnica ☐
		Licenciatura ☐
	Antigüedad (No. de años):	Maestría ☐
		Doctorado ☐
		Otros ☐

INSTRUMENTO PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Categoría

Profesores Asociado "A" de T. C.		Técnico Académico Asociado "A" de T. C.	
Profesores Asociado "B" de T. C.		Técnico Académico Asociado "B" de T. C.	
Profesores Asociado "C" de T. C.		Técnico Académico Asociado "C" de T. C.	
Profesores Titular "A" de T. C.		Técnico Académico Titular "A" de T. C.	
Profesores Titular "B" de T. C.		Técnico Académico Titular "B" de T. C.	
Profesores Titular "C" de T. C.		Técnico Académico Titular "C" de T. C.	

Nacionalidad

Profesores de Asignatura "A" (marque No. de horas)		Mexicana	
Profesores de Asignatura "B" (marque No. de horas)		Mexicana por naturalización	
Ayudantes de Profesor "A" (marque No. de horas)		Extranjera	

Fecha: _____

INSTRUMENTO PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL

II. MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

INSTRUCCIONES: a continuación se presenta una serie de enunciados, los cuales cuentan con seis opciones de respuesta. Cada una seguida por un porcentaje que permitirá que usted pueda hacer una selección más precisa **1. Nunca (0%), 2. Casi nunca (20%), 3. Raras veces (40%), 4. A veces (60%), 5. Casi siempre (80%), 6. Siempre (100%)**. Deberá marcar una opción en cada caso. Se solicita indique con una "X" en la casilla que corresponda a la alternativa que más se asemeje a su opción. Es importante que responda todas las preguntas. De antemano **GRACIAS**.

Ejemplo:

Me siento a gusto con las instalaciones de mi área de trabajo.

Nunca (0%)	Casi nunca (20%)	Raras veces (40%)	A veces (60%)	Casi siempre (80%)	Siempre (100%)
			X		

	Nunca (0%)	Casi nunca (20%)	Raras veces (40%)	A veces (60%)	Casi siempre (80%)	Siempre (100%)
1. Comparto mis ideas como alternativas para la solución de problemas cuando me lo solicitan.						
2. En esta entidad académica la normatividad universitaria es aplicada de manera clara, transparente e igualitaria para todo el personal académico.						
3. Cuando se presenta un problema que no puedo resolver, acudo a mi jefe quien me orienta y apoya.						
4. Considero que es correcta la orientación que el grupo directivo está dando a la dependencia.						
5. Dispongo de suficiente información sobre asuntos que tienen relación con mi trabajo.						
6. Utilizo diferentes fuentes de información para la toma de decisiones cuando actúo para solucionar un problema.						
7. De estar involucrado (a) en un conflicto busco colaborar en la solución entendiendo el punto de vista de los demás.						
8. Se hace de conocimiento a las áreas de esta entidad académica sobre la designación de los nuevos jefes.						
9. Mi jefe aprecia que el personal tome la iniciativa.						

	Nunca (0%)	Casi nunca (20%)	Raras veces (40%)	A veces (60%)	Casi siempre (80%)	Siempre (100%)
10. Las autoridades (director, secretarios, jefes de departamento y coordinadores) reconocen los logros que se alcanzan con las actividades que realizo.						
11. El personal académico que labora aquí asume la responsabilidad por las decisiones que toma.						
12. En esta dependencia se acepta la existencia de los conflictos, se les asume y maneja trabajando en ellos.						
13. Mantengo buenas relaciones con los miembros de mi grupo de trabajo.						
14. Me interesa el futuro de esta entidad académica.						
15. La comunicación que tengo con mis colegas es afable y cordial.						
16. Para mí, esta entidad académica es el mejor lugar para trabajar.						
17. Mi jefe me alienta a preguntarle y externar mis opiniones como también a otros compañeros.						
18. Considero que el trabajo que realizan los directivos para manejar conflictos es bueno.						
19. Los valores que se mantienen o promueven por las autoridades están alineados con la misión y visión de esta entidad académica o de la Universidad.						
20. Me siento con la libertad de decirle a mi jefe lo que pienso.						
21. Recibo de mi jefe inmediato información oportuna sobre asuntos de mi trabajo.						
22. El desarrollar mis actividades cotidianas me hace sentirme responsable.						
23. Considero que mi jefe es un líder que dirige hacia la obtención de resultados.						
24. Esta dependencia me inspira para dar lo mejor de mí.						
25. Coopero con mis compañeros de trabajo para el logro de los objetivos.						
26. El reconocimiento que tengo por parte de mis superiores me hace sentir satisfecho en mi lugar de trabajo.						
27. El personal directivo que labora en esta entidad académica toma decisiones sin considerar diferentes fuentes de información.						

	Nunca (0%)	Casi nunca (20%)	Raras veces (40%)	A veces (60%)	Casi siempre (80%)	Siempre (100%)
28. Es satisfactorio el salario que recibo por las labores que desempeño en esta institución.						
29. Me siento a gusto de formar parte de esta entidad académica.						
30. Tengo reconocimiento por parte de mi jefe directo.						
31. Cuando mi trabajo tiene algún error mi jefe me lo hace saber de manera amable.						
32. Mis compañeros de trabajo son colaboradores.						
33. Los valores que son promovidos por las autoridades de esta dependencia son los apropiados para su crecimiento.						
34. En situaciones problemáticas cuento con el apoyo de mi jefe.						
35. Los premios obtenidos por los colegas se hacen de conocimiento a la comunidad de esta institución.						

INSTRUMENTO PILOTO PARA MEDIR EL DESEMPEÑO LABORAL

III. MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

Este instrumento medirá aspectos que tienen que ver con la percepción del desempeño de las actividades que realiza el personal académico de esta institución.

	Nunca (0%)	Casi nunca (20%)	Raras veces (40%)	A veces (60%)	Casi siempre (80%)	Siempre (100%)
1. Mis colegas muestran entusiasmo cuando desempeñan sus funciones. (cultura)						
2. Percibo que mis colegas desempeñan sus actividades con ética y profesionalismo. (cultura)						
3. Cuando concluyo una actividad académica, me planteo nuevos retos en esta entidad académica. (clima)						

	Nunca (0%)	Casi nunca (20%)	Raras veces (40%)	A veces (60%)	Casi siempre (80%)	Siempre (100%)
4. Cuento con las facilidades para mantenerme actualizado en el desempeño de mis funciones. (clima)						
5. Percibo que soy reconocido por las autoridades para colaborar. (cultura)						
6. Las autoridades de esta dependencia apoyan para que el personal académico se promueva. (clima)						
7. El desempeño que he mostrado en mi trayectoria laboral me ha permitido ser considerado como responsable en diversos proyectos. (clima)						
8. El personal académico muestra una actitud participativa cuando se trata del cumplimiento de los objetivos de esta dependencia. (cultura)						
9. Esta entidad académica me brinda el apoyo necesario para el desempeño de mis actividades. (cultura)						
10. Tengo una buena comunicación con mis colegas cuando estoy desempeñando mis actividades. (clima)						
11. Cuando surgen conflictos en el desempeño de las actividades se solucionan en los mejores términos. (cultura)						
12. El ambiente de trabajo que existe en esta entidad académica hace que sea grato cumplir mis actividades. (clima)						
13. Me siento motivado para realizar mis actividades. (clima)						
14. Percibo que mis colegas colaboran en diversas áreas de esta dependencia cuando se realizan eventos académicos importantes. (cultura)						
15. El trabajo que desempeño en esta entidad académica me ha permitido tener un crecimiento profesional y académico. (cultura)						
16. El personal académico que sobresale en el desempeño de sus funciones es reconocido por las autoridades. (cultura)						
17. Creo que mis colegas notan que disfruto, las actividades que realizo en mi área de trabajo. (clima)						
18. Las autoridades de esta dependencia brindan capacitación a través de instructores altamente preparados. (clima)						
19. Siento que mis colegas muestran respeto y admiración por mi trabajo. (cultura)						
20. El personal académico reconoce que su desempeño impacta directa o indirectamente en la tarea sustantiva (docencia) de esta entidad académica. (cultura)						
21. En los equipos de trabajo en los que participo mantengo una relación agradable con mis colegas. (cultura)						

	Nunca (0%)	Casi nunca (20%)	Raras veces (40%)	A veces (60%)	Casi siempre (80%)	Siempre (100%)
22. Las actividades académicas que realizo en esta institución son reconocidas por las autoridades. (clima)						
23. Mantengo una relación entusiasta con mis compañeros en los equipos de trabajo. (cultura)						
24. El desarrollo de mi trabajo tiene un significado importante en el logro de los objetivos académicos de esta institución. (cultura)						
25. La buena relación que tengo con mis compañeros de trabajo me permite lograr más rápido mis objetivos. (clima)						
26. Cuando realizo mis actividades me siento animado. (cultura)						
27. Siento que mis colegas reconocen que he logrado un estatus en esta entidad académica por el desempeño de mis funciones. (clima)						
28. El ser evaluado en mi desempeño académico, me permite renovar y actualizar mis conocimientos en las actividades que realizo. (cultura)						
29. Aun cuando no pertenezco al área de mis colegas contribuyo con profesionalismo y entusiasmo para el logro de sus objetivos. (clima)						
30. La información que me proporcionaron mis colegas los primeros días que comencé a trabajar en esta dependencia, me permitió entender la dinámica laboral. (cultura)						
31. Me siento orgulloso del trabajo que desempeño en esta entidad académica. (clima)						
32. Creo que mi participación en algunos proyectos ha permitido cambios relevantes en esta entidad académica. (clima)						
33. Me ilusiono cuando comienzo un proyecto nuevo. (clima)						

Gracias por su cooperación.



“Los sueños se hacen realidad cuando las acciones se ponen en práctica”

Lai