



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración

Cultura Organizacional y Liderazgo en El Sistema de Universidades Estatales de Oaxaca.

Tesis

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de

Doctor en Administración

Presenta

Mónica Teresa Espinosa Espíndola

Santiago de Querétaro, octubre de 2014.



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración
Doctorado en Administración

**"Cultura Organizacional y Liderazgo en el Sistema de
Universidades Estatales de Oaxaca"**

Opción de titulación:
Tesis

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de

Doctor en Administración

Presenta:
Mónica Teresa Espinosa Espindola

Dirigido por:
Dra. Graciela Lara Gómez

SINODALES

Dra. Graciela Lara Gómez
Presidente

Dra. Rosa María Romero González
Secretario

Dr. Ángel Wilhelm Vázquez García
Vocal

Dra. Josefina Morgan Beltrán
Suplente

Dr. Alberto de Jesús Pastrana Palma
Suplente


Dr. Arturo Castañeda Olaide
Director de la Facultad


Firma

Firma

Firma

Firma

Firma

Dr. Inheo Torres Racheo
Director de Investigación y
Posgrado

Centro Universitario
Querétaro, Qro.
Octubre 2014
México

RESUMEN

El objetivo general de esta investigación fue analizar cómo es la influencia de la cultura organizacional y el liderazgo sobre el desempeño en un sistema de universidades estatales. El tema se aborda recuperando propuestas teóricas de la administración de organizaciones, principalmente el aporte de Bass y Avolio (1994), para revisar la forma de ejercer el liderazgo transaccional, el transformacional y el denominado *laissez faire*. También se recuperó a Schein (1985) quien recomienda revisar la cultura organizacional a partir del análisis de asunciones que cada grupo tiene y considera como válidas para tratar con problemas de adaptación externa e integración interna. También considera que los líderes tienen un papel central en la creación de la cultura organizacional. Destacan también Ogbonna y Harris (2000), que señalan la ausencia de literatura que explore las implicaciones para el desempeño organizacional derivadas de la influencia tanto de la cultura organizacional como del liderazgo. En esta investigación se revisa el desempeño, entendido como la situación que guarda la organización en relación con las metas organizacionales preestablecidas. La aproximación a la realidad se hizo con un enfoque cualitativo, a través de un estudio de caso del Sistema de Universidades Estatales de Oaxaca (SUNEO). La investigación documental, la entrevista y la observación fueron las técnicas de recolección de datos. Los datos fueron analizados a partir de un análisis creativo, profundo y objetivo con el apoyo del programa QSR Nvivo 9. La evidencia empírica mostró que existe una cultura dominante en el sistema, hay cohesión interna y coincidencia en torno a un conjunto de valores. Se identificó también una gran influencia del líder académico fundador y de los líderes actuales (vice-rectores), en el establecimiento y reforzamiento de los valores, normas, símbolos y arquetipos del sistema. Actualmente son los vice-rectores quienes le están dando continuidad a tal cultura. El valor central del SUNEO es el trabajo continuo y ha cumplido la mayor parte de los objetivos organizacionales gracias al predominio del liderazgo transformacional.

(Palabras clave: cultura organizacional, liderazgo, desempeño).

SUMMARY

The general objective of this study was to analyze the influence of organizational culture and leadership on performance in a system of state universities. The topic includes recovering theoretical proposals from the administration of organizations, chiefly the contribution of Bass and Avolio (1994) in order to review the way transactional and transformational leadership, as well as *laissez faire*, are put into effect. Schein (1985), who recommends reviewing organizational culture through the analysis of the assumptions each group has, considering them as valid to treat problems of external adaptation and internal integration, was consulted. He also considers that leaders have a central role in the creation of organizational culture. Ogbonna and Harris (2000) also stand out; they point to the absence of literatura that explores the implications for organizational performance derived from the influence of both organizational culture and leadership. This study reviews performance, understood as the organization's situation in relation to pre-established organizational goals. An approach to reality was carried out with a qualitative focus through a case study of the System of State Universities of Oaxaca (SUNEO, from its initials in Spanish). Data collection techniques were documental research, interviews and observation. Data was analyzed using a creative, deep and objective analysis with the aid of the QSR Nvivo 9 program.

Empirical evidence showed that there is a dominant culture in the system; there is internal coherence and coincidence concerning a group of values. Also identified was the great influence of the founding academic leader and present leaders (vice-rectors) in the establishment and strengthening of values, norms, symbols and archetypes of the system. Presently it is the vice-rectors who are giving continuity to this culture. The chief value of the SUNEO is continuous work; it has accomplished the greater part of the organizational objectives, thanks to the predominance of transformational leadership.

(Key words: Organizational culture, leadership, performance).

DEDICATORIAS

A mi padre, Andrés Espinosa Ruíz, que me enseñó el amor por el conocimiento, la belleza de la literatura, el valor de la fe y la entereza para encarar la vida con optimismo a pesar de todo.

A mi madre, que me ha enseñado con múltiples acciones el significado del amor incondicional. Mi orgullo, ejemplo de fortaleza, perseverancia y generosidad.

A mis hermanos, Alejandro, Agustín y Beatriz porque al ser mis hermanos mayores siempre han sido mi fuerte de inspiración y mi ejemplo.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por guiar mis pasos hacia la UAQ. Siempre me sentiré orgullosa de haber estudiado en esta hermosa universidad, incubadora de sueños y elevadas metas.

A la Dra. Graciela Lara Gómez, por toda su paciencia, generosidad y apoyo, fue un privilegio y un gusto trabajar bajo su dirección.

A la Dra. Rosa María Romero González y a la Dra. Josefina Morgan, por su confianza en mi trabajo y por su trabajo escrito que me sirvió mucho de guía al escribir esta tesis.

Al Dr. Alberto de Jesús Pastrana Palma, por todo su apoyo y confianza durante mi proceso de titulación.

A la Dra. Alejandra Urbiola, por todos sus consejos desde el principio del doctorado, en las clases y durante las revisiones de avance de tesis. Gracias por la paciencia, gracias por la generosidad, llevo en mi corazón todos sus consejos.

Al Dr. Ángel Wilhelm Vazquez García, por los consejos, la paciencia, la amistad, las palabras de aliento cuando pasé por momentos de tristeza y de pérdida de seres queridos, tuve mucha suerte de tener profesores como usted.

A Claudia Nieto, por su inagotable paciencia y apoyo. A pesar de estar a muchos kilómetros de distancia de la UAQ, al hablar con ella los alumnos foráneos nos sentimos apoyados, acompañados.

A Hilda Romero Z. y Rubén Romero M., por su gran amistad, con amigos como ustedes, cualquier proyecto se lleva hasta su fin y el camino no solo se vislumbra como algo posible, sino como algo agradable.

A Adolfo y Neftalí, dos maravillosos compañeros de vida sin los cuales no hubiera concluido este gran proyecto. Gracias por su paciencia ante los desvelos, los viajes y las múltiples ausencias.

ÍNDICE

	Pág.
ÍNDICE DE FIGURAS	x
ÍNDICE DE TABLAS	xii
INTRODUCCIÓN	1
1. PROBLEMÁTICA DE LA INVESTIGACIÓN	11
<i>1.1. Planteamiento del problema de investigación</i>	<i>11</i>
1.1.1. Preguntas de investigación	14
1.1.2. Objetivo general y objetivos específicos	15
<i>1.2. Mapa general de la investigación</i>	<i>16</i>
2. MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL	18
<i>2.1. Cultura Organizacional</i>	<i>18</i>
<i>2.2. Evolución del concepto de cultura organizacional</i>	<i>21</i>
<i>2.3. Cultura organizacional y cultura corporativa</i>	<i>23</i>
<i>2.4. La importancia de la cultura organizacional frente a los acontecimientos modernos</i>	<i>24</i>
2.4.1. Diversidad cultural en las organizaciones	25
<i>2.5. Diversos enfoques para analizar la cultura organizacional</i>	<i>28</i>
2.5.1. Estudios de cultura organizacional en universidades	33
<i>2.6. Liderazgo en las organizaciones</i>	<i>36</i>
2.6.1. Concepto de liderazgo	37
2.6.2. Interacción entre el líder y los seguidores	40
2.6.3. Algunas perspectivas para analizar el liderazgo	41
<i>2.7. El Desempeño Organizacional</i>	<i>47</i>
2.7.1. Aspectos a considerar en la evaluación del desempeño organizacional	48
2.7.2. Consideraciones importantes en relación con el desempeño	50

2.7.3 Definición de desempeño y elementos complementarios para su análisis	51
2.8. <i>Evaluación del desempeño en las IES en México</i>	53
2.8.1 Evaluación del Desempeño en las Instituciones de Educación Superior (IES)	53
3. METODOLOGÍA	60
3.1. <i>El marco de análisis con perspectiva cualitativa</i>	62
3.1.2. Estrategia metodológica	69
3.2. <i>Diseño metodológico</i>	70
3.2.1. Ángulo de investigación y dimensiones de análisis	73
3.3. <i>Pregunta central de Investigación</i>	75
3.4. <i>Objetivo general y objetivos específicos</i>	75
3.5. <i>Preguntas de investigación</i>	76
3.5.1. Preguntas por dimensión de análisis	76
3.6. <i>Conceptos de investigación</i>	77
3.7. <i>Proposiciones de investigación</i>	87
3.8. <i>Variables independientes y variables dependientes</i>	88
3.9. <i>Tipo y Diseño de estudio</i>	89
3.10. <i>Población y muestra</i>	90
3.11. <i>Universo de Observación</i>	91
3.12. <i>Métodos, Muestra y Dimensiones de Análisis</i>	92
3.11. <i>Validez y confiabilidad</i>	93
3.14. <i>Procesamiento de datos con ayuda de la herramienta de software para análisis de datos cualitativos QSR NVivo 9 y 10</i>	94
3.14. <i>Procedimiento</i>	96
3.14.1. Introducción a la categorización con apoyo del programa NVivo	97
3.14.2. Construcción del trabajo de campo con apoyo del programa NVivo	98
3.14.2. Obstáculos enfrentados en el trabajo de campo	103
3.14.3. Bondades y restricciones de las herramientas cualitativas	105

4. CARACTERÍSTICAS DEL SISTEMA DE UNIVERSIDADES DE ESTUDIO	107
<i>4.1. Principales características del Sistema de Universidades Estatales de Oaxaca</i>	112
5. INFLUENCIA DE LA CULTURA Y EL LIDERAZGO SOBRE EL DESEMPEÑO EN EL SISTEMA DE UNIVERSIDADES ESTATALES DE OAXACA (SUNEO)	117
<i>5.1. Contexto del sistema de universidades de estudio</i>	117
<i>5.2. Primera proposición la cultura organizacional y el logro de objetivos organizacionales</i>	120
5.2.1. Primer nivel de análisis de la cultura organizacional: artefactos visibles	125
5.2.2. Segundo nivel de análisis de la cultura organizacional: valores	140
5.2.3. Tercer nivel de análisis de la cultura organizacional: supuestos básicos	146
<i>5.3. Aspectos complementarios para analizar la cultura organizacional</i>	151
5.3.1. Proceso de reclutamiento y selección	151
5.3.2. Libertad en la toma de decisiones de los líderes actuales	152
5.3.3. Transmisión de la cultura organizacional en el SUNEO	153
5.3.4. La cultura dominante y las subculturas	154
5.3.5. El Logro de los objetivos organizacionales	155
5.3.6. Indicadores más mencionados en torno al logro de los objetivos organizacionales	162
5.3.7. Primera proposición, contrastando la teoría con la realidad	163
<i>5.4. Proposición para la Segunda Dimensión de análisis: Liderazgo transformacional y el logro de objetivos organizacionales</i>	165
5.4.1. Líderes fundadores y actuales del SUNEO	167
5.4.2. Los líderes actuales del SUNEO	174
5.4.3. Segunda proposición, contrastando la teoría con la realidad	182
<i>5.5. Proposición para la Tercera Dimensión de análisis: el logro de objetivos organizacionales</i>	185
5.5.1. Tercera proposición, contrastando la teoría con la realidad	188
6. REFLEXIONES FINALES	193
REFERENCIAS	202
ANEXOS	215

ANEXO 1. GUÍA DE OBSERVACIÓN	215
ANEXO 2. GUÍA DE ENTREVISTAS SEMIESTRUCTURADAS A LOS ALUMNOS	216
ANEXO 3. GUÍA DE PREGUNTAS PARA LAS ENTREVISTAS CON LOS VICE-RECTORES y CON LOS PROFESORES QUE SON EX VICE-RECTORES (EXPERTOS)	220
ANEXO 4. GUÍA DE ENTREVISTAS PARA PROFESORES DEL SUNE0	228
ANEXO 5. GUÍA DE PREGUNTAS PARA LA ENTREVISTA CON EL RECTOR DEL SUNE0	238
ANEXO 6. GUÍA DE PREGUNTAS PARA LA ENTREVISTA CON EL EX GOBERNADOR DE OAXACA QUE CREÓ LAS DOS PRIMERAS UNIVERSIDADES DEL SUNE0	240
ANEXO 7. ABREVIATURAS	242

ÍNDICE DE FIGURAS

Fig.	Pág.
1.1. Mapa general de la investigación	17
3.1. Influencia de la cultura organizacional y el liderazgo sobre el desempeño	62
3.2. Dimensiones de análisis	70
3.3. Ángulo de investigación	75
3.4. Dimensiones de análisis, preguntas y conceptos de investigación	79
3.5. Creación del proyecto en el programa NVivo	97
3.6. Importación de los reportes de observación de cada universidad	99
3.7. Entrevistas importadas	100
3.8. Creación del nodo de cultura	100
3.9. Nodos correspondientes a las tres dimensiones de análisis	101
3.10. Subnodos de cultura organizacional	102
3.11. Codificación de texto con el nodo correspondiente	102
4.1. Mapa de Oaxaca con las universidades del SUNEEO	108
5.1. Mapa conceptual del análisis de la cultura dominante y el logro de los objetivos organizacionales	122
5.2. Artefactos visibles de la cultura organizacional del SUNEEO	125
5.3. Escudos y puertas de las universidades del SUNEEO	127
5.4. Organigrama de la Universidad de la Sierra Sur (UNSIIS)	136

5.5.	Mapa conceptual del análisis del ejercicio transformacional del liderazgo y el logro de los objetivos organizacionales	166
5.6.	Mapa conceptual de análisis de la influencia de la cultura Organizacional y el liderazgo sobre el desempeño	186

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla	Pág.
3.1. Descripción de las dimensiones de investigación y de los autores básicos	72
3.2. Pregunta central, dimensiones de análisis y sus preguntas de investigación	77
3.3. Propositiones de investigación a partir de la pregunta central y las preguntas por dimensión de análisis	88
3.4. Muestra de personas entrevistadas y las dimensiones de análisis abordadas con cada uno	91
3.5. Etapas en las que se realizaron las actividades de investigación	96
4.1. Fechas de inicio de las universidades del SUNEО y sus campus	109
4.2. Principales características del SUNEО	113
5.1. Reglamentos analizados para conocer más sobre la cultura organizacional del SUNEО	139
5.2. Valores implícitos en el SUNEО	143
5.3. Supuestos básicos del SUNEО	148
5.4. Afirmaciones de vice-rectores y profesores en torno a la cultura organizacional, el liderazgo y el desempeño en el SUNEО	181

INTRODUCCIÓN

La cultura de una organización es un aspecto central que sirve para explicar la esencia de su funcionamiento. La cultura se va conformando a medida que una organización se desarrolla, ya que en su evolución, va encontrando todo tipo de situaciones a las que tiene que dar solución y esto lo logra a partir del trabajo de quienes colaboran en ella, trayendo consigo no solo sus conocimientos y experiencia, sino un cúmulo de creencias, valores y supuestos respecto a cómo funciona el mundo.

Estos procesos ocurren al interior de las organizaciones y quienes deben validar las soluciones más apropiadas para resolver los problemas de adaptación externa e integración interna son sus líderes, que terminan por instrumentar los mecanismos que les permitan alcanzar sus objetivos. A finales de los años 70 y principios de los 80 las circunstancias imperantes facilitaron la introducción del concepto de cultura organizacional en el ambiente del *management* americano y en trabajos como el de Peters y Waterman (1982) se plantearon dos ejes fundamentales de análisis, el nuevo papel de los dirigentes de empresas considerándolos como individuos con posibilidades de unificar a sus subordinados, movilizándolos hacia la productividad y el alto desempeño complementado con el concepto de calidad (Barba y Solís, 1997).

La creación y funcionamiento de cualquier sistema de universidades implica el desarrollo de una cultura organizacional, que le lleven a alcanzar los objetivos organizacionales. Además, si las soluciones empleadas funcionan bien, se van considerando poco a poco como válidas y por ello son transmitidas a los nuevos miembros que se integran a la organización.

En esta investigación se pretende analizar un sistema de universidades ubicado en una entidad federativa que presenta importantes rezagos en el sector educativo y que, sin embargo, es evaluado siguiendo los parámetros establecidos a nivel nacional. Esto resulta paradójico, ya que para evaluar una universidad se debería considerar el contexto en el que se encuentra y no simplemente aplicar una serie de parámetros esperados de manera general (Wesseler, 2004). De ahí lo interesante de conocer experiencias como la que se presenta en esta investigación y que da cuenta de la influencia de la cultura y el liderazgo para alcanzar los resultados de los ejercicios de evaluación que tienen como fin confirmar el un buen funcionamiento de la institución y que se cumple de manera eficiente con los aspectos sujetos a evaluación en las Instituciones de Educación Superior (IES) en México (Navarro, 2005).

En el caso de las IES, se parte del supuesto de que cuentan con las condiciones y recursos para cumplir con los objetivos tanto interna como externamente. Ambos implican un esfuerzo por parte de los integrantes de diferentes niveles de la organización, por lo tanto, implican cierta unificación en relación con las creencias, hipótesis y valores de sus integrantes. También implican un importante esfuerzo de parte de sus líderes para transmitir los objetivos organizacionales y motivarlos para lograr el trabajo conjunto necesario para alcanzarlos. Para lograrlo lo anterior, los líderes deben ejercer el liderazgo de tal manera que resulte conveniente de acuerdo a las características de la organización, el contexto y los subordinados como lo señala Wesseler (2004).

Cameron y Quinn (2011), afirman que existen varios estudios que han partido de reconocer la importancia que tiene la cultura organizacional para mejorar el desempeño organizacional. Estos estudios se han realizado poniendo énfasis en diversos aspectos. Por

ejemplo, hay investigaciones que se centran en la fortaleza de la cultura (Kotter y Heskett, 1992; Gordon y Di Tomaso, 1992). Otros estudios analizan la cultura en relación con el desempeño desde la perspectiva de los estilos de liderazgo como Ogbonna y Harris (2000). Otras investigaciones (Cameron y Ettington, 1989; Denison, 1990; Trice y Beyer, 1993), también coinciden en que el desempeño organizacional no puede ser entendido si no se comprende la cultura de la organización. Por tal razón se han llevado a cabo diversas investigaciones con el objetivo de demostrar que hay una relación entre la cultura organizacional y el desempeño (Denison, 1990; Kotter y Heskett, 1992; Ouchi, 1981; Yilmaz y Ergun, 2008).

También se han llevado a cabo diversos estudios en los que se analiza la influencia que puede tener la forma de ejercer el liderazgo con el desempeño alcanzado por una organización. Algunos estudios se centran en encontrar las características que identifican a los líderes que alcanzan el desempeño esperado (Argyris, 1955; Mahoney et al., 1960). Posteriormente, otras investigaciones se fueron centrando más en el estilo adoptado por el líder (Bowser y Seashore, 1966) luego se consideraron aspectos como la contingencia situacional del liderazgo (Fiedler, 1967; House, 1971; Vroom y Yetton, 1974); en estos últimos estudios se fue cambiando el énfasis del análisis de la mejor forma de dirigir, hacia un enfoque de liderazgo sensible al contexto.

A pesar de que se ha reconocido e investigado la importancia tanto de la cultura organizacional como del liderazgo para lograr un buen desempeño, estas variables se han estudiado por separado. Existen muy pocos estudios que contemplen las tres variables.

Al analizar aspectos como la cultura organizacional, el desempeño o el liderazgo en una universidad mexicana, es preciso considerar también el contexto en el que se encuentra ubicada, ya que en los indicadores para evaluar el desempeño se debería ir más allá del enfoque tradicional de la eficiencia en la gestión, para generar paradigmas contextualizados (Walker y Dimmock, 2002). Esto debido a que en México algunas universidades han sido creadas en contextos donde se tiene que enfrentar el desafío de lograr un buen desempeño, independientemente del lugar en el que se encuentren ubicadas y sin que las autoridades que evalúan consideren situaciones como las que se enfrentan en estados con un importante atraso en los niveles previos a la educación universitaria.

En esta investigación se analiza un estudio de caso basado en el Sistema de Universidades Estatales de Oaxaca (SUNEO) creado hace 24 años. Este sistema ha logrado su permanencia y crecimiento a pesar de estar ubicado en un contexto con importante rezago sectorial. Esto resulta interesante, principalmente en las circunstancias actuales de las IES en México, donde los resultados de las evaluaciones para medir el desempeño son fundamentales para obtener una determinada asignación de recursos, además de financiamientos extraordinarios (Díaz, Barrón y Díaz, 2008).

Actualmente el SUNEO tiene universidades en todas las regiones del estado de Oaxaca, con excepción de la capital. Desde su creación, este sistema de universidades se ha mantenido en crecimiento constante. Su primera universidad, ubicada en la región mixteca del estado de Oaxaca, inició operaciones en 1990. Actualmente este sistema está integrado por diez universidades con 13 campus. Sus estudiantes han ocupado los primeros lugares en varios concursos a nivel nacional e internacional y han tenido muy buenos resultados en los exámenes de evaluación para la educación superior. Otro aspecto

interesante de las universidades de este sistema, es que no cuentan con un sindicato de trabajadores y la totalidad de los profesores están contratados de tiempo completo.

A cada una de las universidades de este sistema se llega luego de varias horas de viaje por caminos en su mayoría áridos, rodeados de montañas, donde además se puede apreciar que hay pocas tierras cultivadas o ganado. En estas universidades sorprende encontrar jardines verdes, instalaciones amplias, cuidadas, ordenadas y limpias.

El SUNEEO fue creado cuando en México se estaban iniciando importantes esfuerzos por lograr una mejora en la educación, justo después de que en 1989 se pusiera en marcha el Programa para la Modernización Educativa (PME) 1989-1994 que tenía entre sus objetivos: a) buscar la excelencia académica de sus instituciones y b) lograr la vinculación de las universidades con el sector productivo a fin de que pudieran plantear soluciones y c) generar fuentes alternativas de financiamiento, fortaleciendo sus mecanismos de coordinación y planeación institucional e intersectorial. También en ese año se crea la Comisión Nacional de Evaluación de la Educación Superior (CONAEVA), teniendo como objetivos: 1) concebir y articular un proceso de evaluación de la educación superior en el país y 2) sentar las bases para dar continuidad y permanencia a este proceso, proponiendo criterios y estándares de calidad para las funciones y tareas de ese nivel educativo.

Resulta importante considerar que el estado de Oaxaca se distingue por su gran diversidad geográfica y cultural, una importante dispersión poblacional, extrema pobreza y alta marginación (Pipitone, 2004). En educación, este estado tiene un importante rezago, como lo muestran los siguientes resultados: en la Prueba del Programa para la Evaluación Internacional de los Alumnos (PISA), 70% de los estudiantes oaxaqueños que hicieron el

examen, se ubicaron en el nivel 1 en conocimientos científicos, que es el nivel más bajo que se puede obtener en esa área (Amador, 2008); el nivel de comprensión de lectura en Oaxaca es de tan solo 12.6% mientras que el nivel nacional es de 21.6% y el promedio de escolaridad de la población de 15 años y más es de 6.9 años, mientras que a nivel nacional el grado de escolaridad promedio es de 8.6 años (INEGI, 2011).

Por esta razón, luego de conocer los resultados alcanzados por el SUNEIO, sorprenden las características anteriores y surgen diversas preguntas; algunas de ellas son las siguientes: ¿Cómo es la cultura organizacional del sistema de universidades estatales y qué influencia tiene sobre el desempeño?, ¿De qué forma se ha ejercido el liderazgo en el logro de los objetivos organizacionales de un sistema de universidades estatales? Los aspectos centrales a ser analizados son el liderazgo, la cultura organizacional y el desempeño, en busca de respuestas a la pregunta central de investigación ¿cómo es la influencia de la cultura organizacional y el liderazgo sobre el desempeño organizacional?, para lo cual es necesario comprender el fenómeno y analizarlo de la manera más completa posible.

El marco teórico que fundamenta este trabajo recupera los planteamientos realizados por Ogbonna y Harris (2000), quienes señalan la ausencia de literatura que explore las implicaciones para el desempeño organizacional derivadas de la influencia tanto de la cultura organizacional como del liderazgo. También se recuperan las propuestas teóricas de Bass y Avolio (1994) para revisar la forma de ejercer el liderazgo, considerando las tres clasificaciones que hacen estos autores: transaccional, transformacional y *Laissez Fair*. También se recuperan los planteamientos de Schein (1985), quien recomienda

revisar la cultura organizacional a partir del análisis no solamente de los artefactos visibles, sino considerando también los valores y los supuestos básicos.

Para realizar esta investigación, fue necesario integrar dos dimensiones de análisis: el individuo y la organización. En el plano individual, se revisa la forma como se ha ejercido el liderazgo, a fin de determinar la relación entre los líderes y sus subordinados en la conformación de los supuestos básicos, así como la manera en que se logra que los objetivos organizacionales sean comprendidos y se trabaje para alcanzarlos.

En el plano organizacional, se analiza la cultura organizacional y el desempeño. En torno a la cultura organizacional se realizó investigación para conocer los diferentes elementos que la integran, siguiendo los tres niveles de cultura que distingue Schein (1985).

En relación con el desempeño, se revisan los principales indicadores que actualmente son considerados para evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos organizacionales de las IES a nivel nacional. Aunque el interés no es evaluar el desempeño del sistema de universidades, es importante tener un parámetro para establecer en términos generales cómo es el desempeño que ha alcanzado el sistema de universidades para posteriormente analizar la influencia que recibió tanto de la cultura como del estilo de liderazgo.

Esta investigación está dividida en tres partes: una parte teórica, otra en la que se aborda la estrategia metodológica y, finalmente, el desarrollo del estudio de caso, que es la investigación empírica. En el capítulo uno se presenta la problemática que da origen a la investigación, retomando los objetivos y las preguntas de investigación; también se incluye un mapa general de la investigación.

La parte teórica se expone en el capítulo dos, donde se presenta la aproximación teórico-conceptual relacionada con los conceptos centrales que son cultura organizacional, liderazgo y desempeño.

La metodología se presenta y detalla en el tercer capítulo, donde se incluye un apartado de contextualización del estudio de caso para dar cuenta del rezago sectorial que se enfrenta en el estado de Oaxaca. En este capítulo también se establece que esta investigación es de corte cualitativo, por lo que se desea que esta investigación permita responder a la pregunta central y demás interrogantes, considerando que lo más importante será la comprensión del fenómeno estudiado de la manera más completa posible y no la búsqueda de reglas con el fin de hacer generalizaciones. Se consideran principalmente los planteamientos de Ruíz (2003), Flick (2004) y Yin (1998). Para delimitar el problema de investigación se utilizan algunos planteamientos del análisis metodológico de Páramo (1999), que son útiles al definir aspectos tales como: el ángulo de investigación, las proposiciones de investigación y la forma de ligarlos con las variables dependientes e independientes y con los conceptos de investigación.

La investigación es sincrónica, se centra en el momento actual del sistema de universidades analizado, aunque se hace referencia a ciertos aspectos relacionados con la etapa de inicio de la primera universidad del sistema que se retoman para analizar el estudio de caso de manera integral.

En el cuarto capítulo se describen las principales características del Sistema de Universidades Estatales de Oaxaca. En el capítulo cinco se presenta el estudio de caso del SUNEО fundamentado en los capítulos segundo y tercero en los que se establecieron las

bases teóricas y metodológicas. En la última parte de este capítulo se recuperan las proposiciones de investigación, relacionadas con cada una de las dimensiones de análisis sobre las que se centra la parte empírica de la investigación, la integración de las muestras homogéneas para llevar a cabo las entrevistas y los elementos sujetos a observación.

En este capítulo también se presentan los resultados de las entrevistas realizadas, de los documentos analizados y de la observación llevada a cabo. Primero se muestran los resultados respecto a las características de la cultura organizacional, siguiendo los tres niveles de Schein (1985). Posteriormente, se presenta el análisis de las entrevistas que se realizaron en torno al ejercicio del liderazgo, siguiendo los planteamientos de Bass y Avolio (1994). Este análisis considera las ideas de estos autores en torno a lo que implica el liderazgo transformacional, el transaccional y el Laissez Faire. Bass, Avolio y Jung (1995) diseñaron un instrumento llamado *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ), para evaluar la forma como algunos líderes se relacionan e interactúan con sus compañeros y subordinados. Este cuestionario fue pensado originalmente para una investigación cuantitativa, pero se retoman los aspectos centrales de éste para orientar las preguntas de las entrevistas realizadas en torno a los líderes, aunque se analizan cualitativamente.

La aproximación a la realidad se hizo con un enfoque cualitativo, a través del estudio de caso del SUNEО. La investigación documental, la entrevista y la observación fueron las técnicas de recolección de datos. Los datos fueron analizados a partir de un análisis creativo, profundo y objetivo con el apoyo del programa QSR Nvivo 9.

Por último, en el capítulo seis se presentan las reflexiones finales de esta investigación. Se pretende mostrar cuáles son los supuestos básicos sobresalientes de los miembros del SUNEО, mismos que han servido de guía para enfrentar los problemas y retos externos e internos y que les han conducido a tener un desempeño que ha hecho posible su permanencia y crecimiento.

También se presentan los aspectos sobresalientes de la forma de ejercer el liderazgo, tanto de los líderes fundadores como de los líderes actuales del SUNEО. Finalmente se explica cómo ha sido la influencia tanto de la cultura organizacional como del liderazgo sobre el desempeño de este sistema. Se busca identificar la influencia del líder fundador y de los líderes actuales por lograr la permanencia de los valores y supuestos que conforman la cultura organizacional.

1. PROBLEMÁTICA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema de investigación

En México, con el objetivo de mejorar la calidad de la educación superior, en las últimas tres décadas se han puesto en marcha una serie de lineamientos y guías de evaluación y acreditación del desempeño de las instituciones de educación superior (IES). Por esta razón, en la actualidad, la evaluación del desempeño constituye una parte central del funcionamiento de las IES, ya que de los resultados de ésta, depende el obtener una determinada asignación de recursos además de financiamientos extraordinarios (Díaz, Barrón y Díaz, 2008).

Los parámetros sujetos a evaluación se han ido modificando, ya que cuando se inició con este tipo de evaluaciones, las categorías que tanto las IES como los evaluadores externos utilizaban, eran muy variadas (Hernández y Hernández, 2012).

Algunas IES simplemente se clasificaban siguiendo cuatro grandes categorías que Horsch (1997) identifica como aquellas que suelen tomarse en cuenta cuando se tiene un sistema de evaluación basado en resultados, como el que actualmente se tiene en México para evaluar a las IES, que son: 1.Entradas, 2.Proceso, 3.Salidas y 4. Resultados.

La Comisión Nacional de Evaluación de la Educación Superior inició sus actividades en 1990, un sistema de evaluación con la tarea de coordinar la participación colegiada de autoridades gubernamentales y de las propias instituciones de educación superior (CIEES, 2014). El sistema incluye tres actividades centrales:

1. La evaluación global del sistema y los subsistemas que en ese tiempo fue encomendada, *“a la Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica, actualmente Subsecretaría de Educación Superior; a la Subsecretaría de Educación e*

Investigación Tecnológicas; a la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior, y al Consejo del Sistema Nacional de Educación Tecnológica” (CIEES, 2014, parr.1).

2. La autoevaluación, realizada por las propias IES.

3. La evaluación interinstitucional, a cargo de los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES), creados en 1991.

La evaluación y acreditación son parámetros considerados para medir la calidad de las IES mexicanas. En el caso de la evaluación, ésta función está a cargo de los CIEES, y lo concerniente a la acreditación está regulado por el Consejo Nacional para la Acreditación de la Educación Superior (COPAES).

Hay otros indicadores como el número de programas de posgrado que han sido integrados al Padrón Nacional de Programas de Calidad (PNPC) del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT).

En esta investigación se pretende analizar la influencia de la cultura organizacional y el liderazgo en el desempeño del SUNEEO, ya que este sistema de universidades se encuentra ubicado en una entidad federativa que presenta importantes rezagos en el sector educativo y sin embargo cada año se evalúa su desempeño siguiendo los parámetros establecidos a nivel nacional, y aun así ha logrado su permanencia y crecimiento.

Generalmente se parte del supuesto de que una IES puede cumplir tanto con los objetivos establecidos internamente como con aquellos que se han establecido por los organismos evaluadores y ambos implican un esfuerzo por parte de los diferentes niveles de la organización, por lo tanto, alcanzarlos supone cierta unificación en relación con las creencias, hipótesis y valores de sus integrantes. También implica un importante esfuerzo

de parte de sus líderes que tienen que utilizar cierto estilo de liderazgo, que resulte conveniente de acuerdo a las características de la organización, el contexto y los subordinados.

Existen varios estudios que han partido de reconocer la importancia que tiene la cultura organizacional para mejorar el desempeño organizacional como lo han afirmado Cameron y Quinn (2011). Estos estudios se han realizado poniendo énfasis en diversos aspectos, por ejemplo algunos artículos se centran en la fortaleza de la cultura (Sonrensen, (2002); Kotter y Heskett, (1992); y Gordon y Di Tomaso, (1992). Otros estudios analizan la cultura en relación con el desempeño desde la perspectiva de los estilos de liderazgo como Ogbonna y Harris (2000). Otros estudios como los realizados por Cameron y Ettington (1988); Denison (1990); Trice y Beyer (1993), también coinciden en que el desempeño organizacional no puede ser entendido si no se comprende la cultura de la organización. Por tal razón se han llevado a cabo algunas investigaciones (Denison, 1990; Kotter & Heskett, 1992; Ouchi, 1981; Yilmaz & Ergun, 2008), que han tenido como fin el demostrar que hay una relación entre la cultura organizacional y el desempeño.

También se han llevado a cabo diversos estudios en los que se analiza la influencia que pudo tener la forma de ejercer el liderazgo con el desempeño alcanzado por una organización. Algunos estudios se centraron en encontrar las características que identifican a los líderes exitosos (Argyris, 1955). Posteriormente los análisis se fueron centrando más en el estilo adoptado por el líder (Bowser y Seashore, 1966) luego se consideraron aspectos como la contingencia situacional del liderazgo (Fiedler, 1967; House, 1971; Vroom y Yetton, 1973), en estos últimos estudios se fue cambiando el

énfasis del análisis de la mejor forma de dirigir, hacia un enfoque de liderazgo sensible al contexto.

A pesar de que se ha reconocido e investigado la importancia tanto de la cultura organizacional como del liderazgo para lograr un buen desempeño, estas variables se han estudiado por separado. Existen muy pocos estudios que contemplen las tres variables. Esta investigación pretende analizar la influencia tanto de la cultura organizacional como del liderazgo en un sistema de universidades que ha logrado su permanencia y crecimiento a pesar de estar ubicado en un contexto con importante rezago sectorial, por lo que resulta interesante conocer cómo han influido estas dos variables sobre el desempeño, principalmente en las circunstancias actuales de las IES en México, donde se realiza la asignación de recursos basada en resultados.

1.1.1. Preguntas de investigación

La pregunta central de esta investigación es: *¿Cómo es la influencia de la cultura organizacional y el liderazgo sobre el desempeño organizacional?*

La dimensión de cultura organizacional está conformada por los arquetipos visibles, valores y supuestos básicos predominantes y la pregunta base de esta dimensión es *¿Cómo es la cultura organizacional de un sistema de universidades estatales y qué influencia tiene sobre el desempeño?* Esta pregunta de investigación responde a otras interrogantes como las siguientes:

¿Existe una cultura dominante en el SUNEEO?

¿De qué manera se relacionan los arquetipos, valores y supuestos básicos dominantes del SUNEEO con el logro de sus objetivos organizacionales?

En relación con el liderazgo la pregunta que se quiere responder es la siguiente:

¿De qué forma se ha ejercido el liderazgo en el logro de los objetivos de un sistema de universidades estatales?

Finalmente la pregunta en relación con la dimensión de desempeño es la siguiente:

¿Cómo es la influencia de la cultura organizacional y el liderazgo sobre el cumplimiento de los objetivos organizacionales, establecidos tanto de manera interna como por evaluadores externos en un sistema de universidades estatales?

1.1.2. Objetivo general y objetivos específicos

El objetivo general de esta investigación es analizar cómo es la influencia de la cultura organizacional y el liderazgo sobre el desempeño en un sistema de universidades estatales.

Los objetivos específicos son los siguientes:

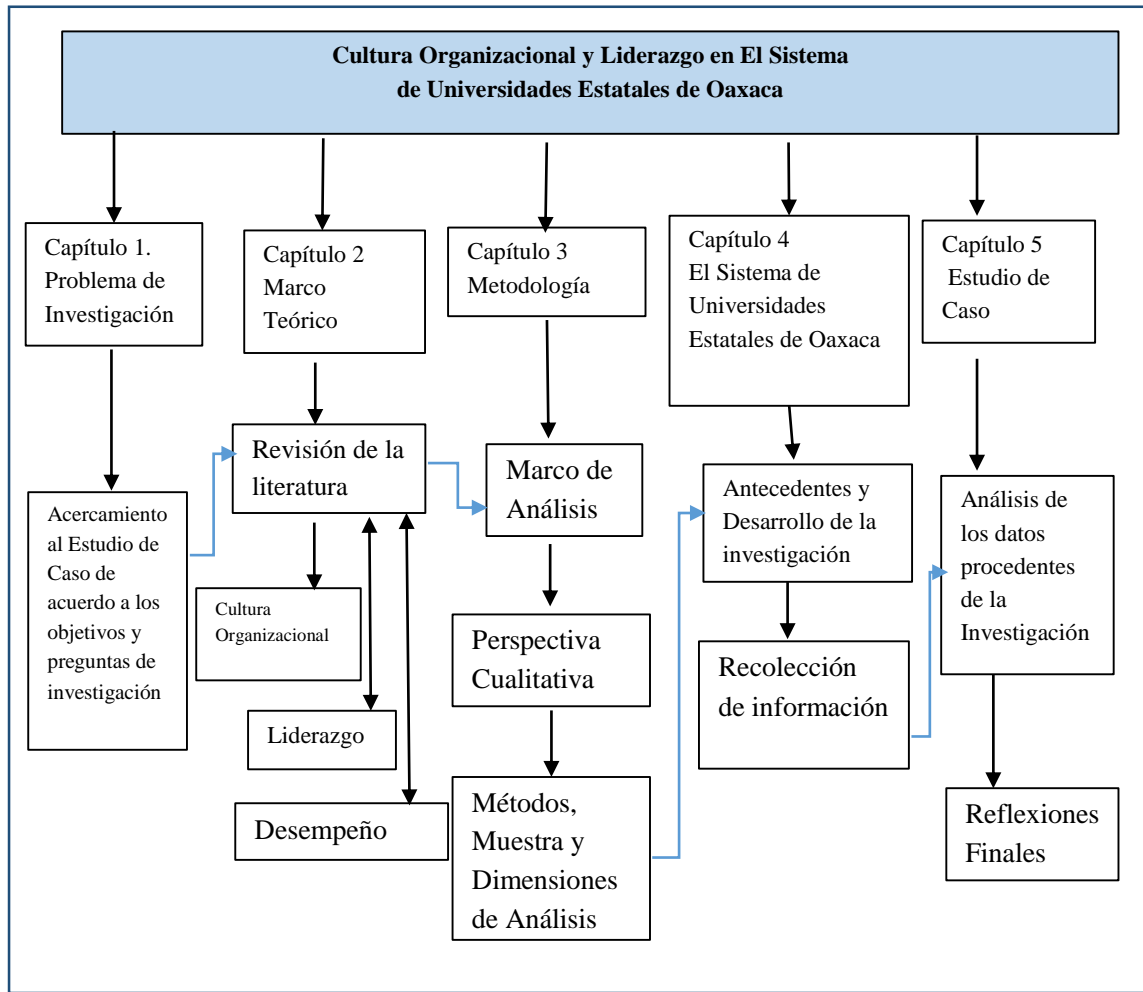
1. Conocer cómo es la cultura organizacional de un sistema de universidades estatales y qué influencia tiene sobre el desempeño.
2. Revisar de qué forma se ha ejercido el liderazgo en el logro de los objetivos de un sistema de universidades estatales para alcanzar los objetivos establecidos.
3. Conocer cómo es el desempeño de un sistema estatal de universidades y de qué manera es influido por su cultura organizacional y por la manera en que se ejerce el liderazgo.

1.2. Mapa general de la investigación

El mapa que se presenta en la Figura 1.1, constituye una descripción general de esta investigación. Representa la manera en que se encuentra estructurada esta investigación, las principales partes que la componen así como la manera en que se organizó la información para su comprensión y posterior procesamiento.

La investigación se organizó a partir de la problemática planteada al inicio de este capítulo y siguiendo las preguntas y los objetivos de investigación que se presentaron posteriormente.

Figura 1.1. Mapa General de la investigación



Fuente: Elaboración propia a partir de la estructura de la investigación.

2. MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL

En esta investigación se consideran tres dimensiones de estudio: cultura organizacional, liderazgo y desempeño como elementos que pretenden explicar cómo ha sido la influencia de las dos primeras, sobre la última.

La primera parte del análisis se centra en aquellos elementos que conforman la cultura, es decir, las normas, valores, creencias y suposiciones básicas; así como la forma predominante de ejercer el liderazgo, teniendo como marco de referencia las evaluaciones a las que están sujetas las universidades a nivel nacional y cuyos resultados tienen implicaciones para su reconocimiento y en el caso de instituciones públicas, también para la asignación de recursos.

A partir de las observaciones y con el análisis de los primeros datos empíricos, se procede a la construcción del problema de investigación. Así en esta investigación, se analiza cómo se da la conformación de las suposiciones básicas que integran la cultura organizacional y las características centrales de la forma de ejercer el liderazgo. Posteriormente se analiza cómo ha sido la forma predominante de su ejercicio en este sistema de universidades y la influencia de estas dos variables en el desempeño del Sistema de Universidades Estatales de Oaxaca (SUNEO).

2.1. Cultura Organizacional

La importante cantidad de literatura que se ha podido encontrar en las últimas tres décadas en relación con la cultura organizacional, muestra como dice Kieser (1997), que no se trata simplemente de una moda; por el contrario, el interés en el tema se ha mantenido y

los diversos planteamientos y estudios se han cristalizado en nuevas propuestas y nuevos paradigmas para la investigación organizacional.

Algunos autores como Martin y Frost, (1996), reconocen que el tema de la cultura organizacional es amplio y por ello puede prestarse a controversias entre los investigadores que han incursionado en esta área. Casi siempre las diferencias surgen porque no hay un acuerdo en cuanto a al objeto de estudio y en relación con el enfoque ontológico y epistemológico para abordar el tema.

Smircich (1983) establece diversas formas de relacionar la cultura organizacional y la organización que pueden ser agrupadas en dos. En el primer enfoque, los estudios a través de la cultura (*crosscultural*) o de administración comparativa y de cultura corporativa. Es decir que se le considera como variable, como “*un instrumento para servir a las necesidades humanas, tanto biológicas como físicas*” (Smircich, 1983a, p.342). De acuerdo con este enfoque, las organizaciones son instrumentos para llevar a cabo tareas y por lo tanto la cultura es una variable independiente.

En el segundo enfoque, la cultura se analiza considerando la investigación como una experiencia subjetiva y se investigan los patrones que hacen posible la acción organizada, de una manera menos concreta (Smircich, 1983, p.348).

A continuación se presentan los dos enfoques bajo los cuales Smircich (1983) identificó las metáforas más importantes:

La cultura como variable externa

En esta perspectiva la cultura se entiende como un fenómeno nacional que influye en el desarrollo y refuerzo de creencias en el contexto organizacional. Por lo tanto, las organizaciones son manifestaciones de sistemas culturales más amplios. La cultura se

concede como una variable independiente y externa. El mejor ejemplo de este tipo de estudios, son los estudios realizados por Hofstede (1980), quien examina la influencia de las culturas nacionales en la organización, parte del planteamiento de que la cultura es como una programación o un software mental. Este autor plantea que las personas pertenecen a distintos niveles culturales: nacional, regional, étnico, religioso o lingüístico, de género, generación, clase social y organización.

Este autor no está de acuerdo en que una organización puede darse una plena homogeneidad cultural y nos invita también a descartar la idea de que en el lugar de trabajo es donde se conforma la cultura de las personas. Por el contrario, este autor reconoce que en el ámbito de trabajo, uno suele desempeñarse bajo la cultura organizacional, pero no puede dejar de lado su nacionalidad, ni su religión, las ideas preconcebidas respecto al grupo étnico al que pertenece y demás aspectos que han conformado su cultura.

Para Smircich (1983) Las organizaciones deben ser observadas como fenómenos que producen cultura, bienes, servicios y artefactos culturales. Bajo esta conceptualización, se considera que la cultura es capaz de aglutinar o mantener unidos a los miembros de una organización, a partir de un conjunto de valores y creencias compartidos por los miembros de la organización, que se manifiestan a través de mitos, historias y leyendas.

La autora señala que se puede considerar a la cultura organizacional como una variable que las organizaciones poseen y que puede cambiarse a partir de la implementación de diversas estrategias, o bien a través de los directivos, que pueden inducir nuevas filosofías y valores para eliminar los viejos patrones y proponer que se adquieran nuevos. Schein (1985), pone énfasis en que la cultura es creada por los líderes,

que manejan artefactos y símbolos apropiados para que los empleados respondan y modifiquen su comportamiento.

Smircich (1983), reconoce que existen diferencias derivadas de las diversas conceptualizaciones de cultura en relación con la antropología moderna: antropología cognitiva, simbólica y estructural. Smircich (1983), recuperando los planteamientos de Harris y Cronen (1979), considera que la cultura puede ser considerada como una estructura de conocimiento para saber y actuar. El objetivo del investigador es identificar las reglas y creencias para entender cómo los miembros de la cultura ven y describen su mundo.

Otra forma de conceptualizar la cultura es la que lleva a cabo Geertz (1973) quien afirma que el hombre está suspendido en redes de significados que él mismo ha tejido. Por lo tanto, el investigador debe analizar la cultura sin la intención de buscar leyes, pero como un intérprete en busca de significados, debe tratar de identificar las estructuras significativas que permiten entender las acciones sociales; estas acciones son simbólicas ya que se producen e interpretan a partir del significado colectivo. Bajo esta perspectiva, la cultura se entiende como un sistema de símbolos y significados compartidos, producto de negociaciones de las personas en interacción.

2.2. Evolución del concepto de cultura organizacional

El concepto de cultura se ha retomado para llevar a cabo diversas investigaciones y acercarse a analizar diversos fenómenos sociales en los campos de acción de la sociología, la psicología, la administración y los estudios organizacionales. Pero a pesar de que se ha

empleado en diferentes disciplinas es importante recordar que este concepto originalmente proviene de la antropología.

Por otra parte, cuando se quiere extraer una definición de cultura desde la antropología que sea comúnmente aceptada, no es algo sencillo, ya que no existe un acuerdo para delimitar un concepto único de cultura. Harris (2009, p.6) afirma que sería muy complejo tener una concepción generalizada de los ámbitos de actuación y análisis de la antropología y *“si en ese aspecto no hay un consenso, tampoco lo hay para contar con un concepto único de lo que es la cultura”*. Por lo tanto, dado que hay diversos enfoques para definir el término cultura, lo que normalmente vemos en los trabajos que se han realizado sobre este tema, es que cada investigador, de acuerdo al fenómeno que quiere analizar y de acuerdo al enfoque de estudio, retoma el concepto que le es más apropiado.

El concepto de cultura ha sido estudiado de maneras muy distintas desde aquellos autores que lo utilizan para analizar fenómenos que se presentaron en el siglo XVIII y que limitan el concepto a pautas de la conducta asociadas a determinados grupos, *“es decir, a las costumbres o a la forma de vida”* (Harris, 2009, p.14), hasta quienes durante un largo periodo se enfocaron en el análisis de la cultura obrera, que tiene su origen en Europa y que surge en estrecha conexión con el paradigma marxista, ligado a la conciencia de clase.

De acuerdo con Reygadas (2000), el estudio de la cultura ligado al análisis de clase representó una contribución decisiva y original: *“la de reconocer las diferencias internas que se presentan en una cultura”* (2000, p.13), ya que hasta ese momento, cuando se abordaba este tema, ya sea desde el ámbito internacional, nacional o regional, siempre se hacían consideraciones que evidenciaban el supuesto de que las culturas eran homogéneas.

A partir de entonces, el objetivo central de la investigación respecto a la cultura obrera fue cambiando con el paso del tiempo, pero de los debates planteados al respecto, pueden distinguirse dos posiciones distintas:

1. Quienes se preguntan si ¿las normas y los valores de los obreros se generan en el trabajo o provienen de la sociedad en general? y 2. Quienes se preguntan ¿Cuáles son los valores y concepciones del mundo que la clase obrera comparte con otros sectores?

Respecto al primer punto, ya se han llevado a cabo diferentes aportes en los que predomina una perspectiva que deja ver que los valores y normas de los obreros, no pueden provenir únicamente de los aspectos planteados en el ámbito laboral, sino que resultan de una integración de elementos provenientes de los valores familiares, lo establecido en la escuela, la cultura de barrio en el que le toca crecer a cada individuo y a la que difícilmente puede escapar e incluso de aspectos como su edad o su religión.

Respecto al segundo punto, se dice que al surgir los medios masivos de comunicación, los obreros ya comparten algunos de sus mundos vitales con otros sectores sociales, así que actualmente es un tanto más complejo delimitar aquellos aspectos que serían exclusivos de la clase obrera y los que necesariamente comparte con otros sectores de la población.

2.3 Cultura organizacional y cultura corporativa

En la revisión planteada en el apartado anterior sobre la evolución del concepto de cultura obrera, podemos identificar que van surgiendo algunos grupos que centran su análisis ya

no tanto en lo que ha sido denominado como cultura obrera o cultura organizacional, sino en el ámbito de la cultura de empresa o cultura corporativa (Reygadas, 2000, p.11).

Schein (1985) señala que la cultura corporativa se caracteriza por ser muy específica, representa los intereses de los directivos y se encuentra asociada a la noción de desempeño. Por otra parte, la cultura organizacional se caracteriza por encontrarse presente en los miembros de la organización, se construye a partir de un conjunto de interacciones de tipo subjetivo y no se encuentra estipulada ni contenida en ningún documento oficial, ya que es de naturaleza informal. Por la tanto, para comprender la cultura organizacional, hace falta llevar a cabo un trabajo de interpretación del sentido que los individuos le otorgan a sus acciones y esto puede lograrse al llevar a cabo una reconstrucción de la cultura mediante la observación, las entrevistas a profundidad y el uso de las historias de vida o un estudio de caso.

2.4. La importancia de la cultura organizacional frente a los acontecimientos modernos

Si bien hay antecedentes de trabajos sobre cultura que se habían realizado en la primera mitad del siglo XX, el concepto de *cultura empresarial* cobró importancia en la década de los 70 y sobre todo en los ochentas, a raíz de diversos cambios que se presentaron en el ámbito económico, político y social y que redundaron en una mayor exigencia hacia las empresas.

Se ha calculado que hasta antes de 1986 había menos de 200 escritos sobre el tema, mientras que para 1990, se contabilizaron más de 2,000 escritos al respecto, de acuerdo con Alveson y Berg (1992, p. 3) citado en Reygadas (2000, p.17). Así, podemos ver que

el tema de la cultura fue retomado por diversos autores en las últimas dos décadas del siglo XX y el ángulo de investigación se fue modificando, en algunos casos considerando a la cultura como una variable independiente e interna y en otros como una metáfora para comprender a las organizaciones.

2.4.1 Diversidad cultural en las organizaciones

El fenómeno de la globalización ha hecho posible el crecimiento de diversas empresas más allá de sus límites nacionales, al tiempo que se ha generalizado la exigencia de los clientes por obtener estándares de calidad más altos. Así, han surgido empresas que se han denominado multinacionales, que al tener personal de diferentes nacionalidades, se han visto en la necesidad de integrar y mejorar la comunicación entre empleados con antecedentes culturales muy diferentes. Una situación semejante ocurrió cuando algunas empresas tenían que atender a consumidores con tradiciones y gustos muy distintos, condicionados por sus diversas culturas nacionales. Esto ha llevado a las empresas a que tengan procedimientos homogéneos mientras también se adoptan los parámetros generales de cultura corporativa en la medida de lo posible y se van diseñando mecanismos de regulación de la acción de manera interna, dado que se han establecido en diversos espacios nacionales que pueden ser diferentes entre sí.

Por otra parte, también se ha dado un *incremento de empresas multiculturales* debido a la firma de múltiples acuerdos comerciales a nivel internacional o el incremento de la movilidad internacional por iniciativa individual, ya que hay personas que buscan oportunidades de empleo en diferentes países, al contar con pocas oportunidades de empleo en su lugar de origen. Esto ha provocado que la fuerza laboral de una empresa se

vea integrada por grupos de trabajo multiculturales, donde los objetivos deben lograrse a pesar de los distintos antecedentes culturales de los empleados.

Así, han surgido trabajos como los de Hofstede (1980) o Weiss (1988), que tratan el tema de la *diversidad cultural* que puede existir y que podría presentarse en tres diferentes ámbitos:

a) *en el mercado*, en el que se ofrecen los productos o servicios a distintos tipos de clientes.

b) *en los centros de trabajo*, donde tienen que colaborar individuos procedentes de diferentes lugares y por lo tanto, con diferentes antecedentes culturales.

c) *en las relaciones multiculturales* que deben establecerse entre los empresarios y los empleados y entre los empresarios y sus clientes.

Otro problema al que se han enfrentado las compañías que han ido creciendo ya sea por fusiones o adquisiciones o porque se dieron a la tarea de incursionar en mercados diferentes a los nacionales o en mercados globales, es el de la descentralización de diversas compañías que, al ir creciendo, tuvieron que adoptar organigramas más horizontales que les ayudaran a tener una mayor velocidad de respuesta a los problemas, pero que también trajeron como consecuencia una mayor dispersión de los objetivos organizacionales. Por ello, algunos autores ha señalado que una posible alternativa sería la creación de una fuerte cultura corporativa para unir a miles de miembros dispersos (Reygadas, 2000, p.20).

A partir de los cambios que se dieron en el escenario internacional, poco a poco se han ido presentando algunos efectos en cada uno de los países, ya que inclusive las

empresas que no tenían la capacidad o el interés de expandir las fronteras de su organización a un ámbito global, de cualquier forma podían ser afectadas por la llegada de productos u organizaciones que fueran capaces de satisfacer de mejor manera las demandas de sus clientes.

De la misma forma, los sistemas universitarios en México, que es el área en la que se centra esta investigación, tuvieron que llevar a cabo cambios, debido a que tras la firma de diversos acuerdos comerciales internacionales, el gobierno federal se dio a la tarea de diseñar mecanismos para la modernización de la educación superior y por lo tanto, las universidades públicas, también han sido incorporadas poco a poco al camino de los cambios internos y externos, en búsqueda de mejores resultados. Esto debido a que también se fueron estableciendo parámetros de medición del desempeño de las universidades, mismos que han ido cobrando importancia porque se fue condicionando la asignación de recursos a sus resultados.

Por lo tanto, es posible notar que tanto las empresas que se desempeñaban en el sector privado como aquellas pertenecientes al sector público, empezaron a incrementar su interés por contar no sólo con una cultura organizacional, sino con el tipo de cultura que pudiera llevarlos por el camino de la eficiencia. En este punto es necesario, mencionar que existen dos corrientes de pensamiento bien diferenciadas en relación con la cultura organizacional:

- 1) Aquellos autores que consideran que la cultura de una organización puede ser determinante para que ésta logre sus objetivos y

- 2) Quienes consideran que el éxito o la eficiencia organizacional es el resultado de una serie de factores tanto internos como externos y que por lo tanto no sería correcto asignar una importancia preponderante a la cultura organizacional, ya que si se descuidan otros elementos, es muy probable que no se alcancen los resultados deseados.

En el siguiente apartado, se recuperan diversos autores que analizan diferentes elementos dentro del concepto de cultura organizacional y que en muchos casos se asocian con la obtención de eficiencia organizacional.

2.5. Diversos enfoques para analizar la cultura organizacional

A finales de la década de los 80 “*el estudiar la cultura relacionada con el desempeño se convirtió en una moda*”, tal como lo señala Barley (1988, p.32) la cultura organizacional se fue concibiendo como algo que era posible que las organizaciones tuvieran y que incluso podían utilizar. Así que se intentó utilizar la cultura como un mecanismo de control, asociado con aspectos relativos a la lealtad, compromiso y cohesión, tanto individual como grupal (Wilkins y Ouchi, 1983).

Smircich (1983), de quien antes se retomaron los planteamientos básicos de la consideración de cultura organizacional como variable y como metáfora, propuso una clasificación para distinguir entre el ser o el tener del concepto de cultura organizacional. Esta autora considera que la cultura puede ser conceptualizada desde dos vertientes:

En primer lugar, la conceptualiza como una herramienta, lo cual significa que la cultura es vista como el mecanismo para promover acciones administrativas más efectivas y representa una especie de fórmula para obtener efectividad; por lo tanto, la tarea de los

estudios que se ubican en esta perspectiva es la de establecer relaciones causales entre cultura y efectividad, para producir el conocimiento, que aumente las oportunidades de influir en los fenómenos culturales (artefactos, valores y supuestos).

En un segundo planteamiento, la autora distingue que la cultura puede ser vista como una puerta de entrada hacia un entendimiento más comprensivo y una reflexión más crítica de la vida organizacional y del trabajo. Para los estudios que se adhieren a esta perspectiva, su tarea es la de fomentar la reflexión crítica sobre las creencias, valores y entendimientos sociales, presentes en la organización.

Kunda (1992), llevó a cabo un análisis de la cultura corporativa, considerada como algo que las organizaciones tienen y que puede ser utilizado para aumentar la eficiencia. Este autor realizó una investigación en la que mediante entrevistas, observación y análisis de textos, le dio seguimiento a una empresa cuya cultura corporativa había tratado de ser emulada a nivel en diversos países de todo el mundo.

Este autor logró describir con mucha claridad los intentos de gestión diseñados para imponer tanto la cultura como una percepción generalizada entre sus miembros, a fin de que compartieran la idea de que la empresa tenía una gestión flexible, un ambiente de trabajo en el que se promovía la recompensa, el compromiso individual, la iniciativa, la creatividad y el crecimiento personal.

Kunda mostró que los esfuerzos tenían como fin encubrir mecanismos de control a partir de los cuales se pretendía manipular el comportamiento de los empleados haciéndoles creer que en la compañía se interesaban por ellos. Esta investigación mostró que la cultura organizacional, puede ser utilizada en algunos casos como medio para

aumentar la productividad o como un medio de control, aunque menos notorio ya que se pone en marcha a partir de un serie de normas que no son tan evidentes.

Schein (1985, p.6) señala que la cultura se refiere “*al patrón de supuestos básicos que un grupo dado ha inventado, descubierto, o desarrollado mientras aprende a enfrentar sus problemas de adaptación externa y de integración interna, y qué ha funcionado tan bien para ser considerado válido, y por lo tanto, se enseña a los nuevos miembros planteándolo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas*”.

Esta definición deja claro que los miembros de una organización llevan a cabo sus actividades, teniendo en mente una serie de supuestos respecto al rol que desempeña la organización y la forma como debe interactuar con su medio ambiente. Se deja claro que al resultar exitosa la manera como se van resolviendo los problemas y las demandas que se presentan, a la forma de hacer las cosas se le considera válida y por ello es transmitida a quienes posteriormente se van uniendo a la organización.

Para analizar la cultura de una organización, siguiendo los planteamientos de Schein (1985) hace falta considerar diversos aspectos en tres niveles: artefactos, valores y supuestos. Los artefactos son aquellos aspectos que son visibles, que se encuentran en la superficie de la cultura, son los aspectos tangibles y visibles de la actividad cultural. Los valores están representados por los principios sociales, filosóficos, metas y estándares con un valor intrínseco.

Finalmente, la esencia de la cultura está representada por supuestos o creencias con respecto a la realidad y a la naturaleza humana. Schein (1985) sostiene además que estos

elementos son de carácter jerárquico, lo que significa que al modificar los artefactos, éstos modifican los valores y a más largo plazo, se logra modificar los supuestos. Este proceso puede generarse también a la inversa, es decir, cambiar supuestos que a su vez modifican valores y después artefactos.

Hoy y Miskel (1996) plantean también tres niveles de cultura, pero hacen algunos cambios en cuanto a que a los aspectos visibles, superficiales, les llamaron normas. Así en su planteamiento, los niveles en los que se puede dividir la cultura son: normas compartidas, valores compartidos y cultura como supuestos tácitos.

A las normas compartidas estos autores las definen como expectativas informales, no escritas de lo que ocurre en la superficie de la experiencia. Los participantes organizacionales comunican las normas mediante historias y ceremonias, que proporcionan ejemplos de lo que representa la organización.

Los valores compartidos los definen como las concepciones de lo que es deseable, definen el carácter de la organización y su identidad. A este respecto, un concepto promulgado por los estudiosos del tema es el de “valores centrales”, designados como aquellos que son compartidos y aceptados por la mayor parte de los miembros e influyen en casi toda la vida organizacional.

Otro de los grandes debates teóricos respecto a cultura se da en cuanto a su manifestación. El debate reside en el grado en que la cultura está o no subordinada a la interpretación de los individuos que la experimentan para poder ser considerada como existente. Algunos autores afirman que la cultura organizacional existe y se manifiesta independientemente de la observación humana (Wilkins y Ouchi, 1983).

Por otra parte, hay autores que afirman la existencia de la cultura sólo en términos de la experiencia subjetiva de cada ser humano, como lo afirma Hatch (1993), quien además presenta el desarrollo de un modelo para el estudio de la cultura organizacional, denominado *Dinámica Cultural*, cuya singularidad radica en considerar la manifestación de la cultura como un proceso y no como una serie de elementos aislados. Esto consiste en considerar que la cultura está formada por cuatro elementos: artefactos, valores, supuestos y símbolos. En cuanto a los símbolos, el elemento nuevo que incorpora Hatch es que los define como objetos, palabras o acciones que adquieren significados distintos a los que representan.

Van Mannen (1975, 1978) pertenece a los autores que han estudiado la cultura organizacional y que afirman que existe la segmentación de la misma y que por ello más que encontrar una cultura homogénea, se pueden encontrar subculturas, es decir, subdivisiones o segmentaciones de la misma al interior de una organización. Para analizar este tema, señala que tanto los procesos de socialización organizacional, como lo que denominó cultura de la profesión a la que pertenecía cada individuo, eran algunos de los factores que determinaban la formación de subculturas en las organizaciones.

Morgan (1991) por su parte, también se interesó en la segmentación o lo que denominó fragmentación de la cultura y aseguró que ésta puede estar altamente fragmentada, en grupos que ven al mundo de formas muy diferentes debido a que por sus antecedentes, también tienen formas distintas de concebir lo que a su juicio es, debe, o puede ser una organización. Morgan (1991) asegura que las culturas están formadas por subculturas, es decir subgrupos que la integran.

Sackman (1992) por su parte, luego de estudiar la cultura de tres organizaciones semejantes, llegó a la conclusión de que no era la estructura organizacional, es decir el área en la que trabajaban los miembros de una organización por sus habilidades o áreas de conocimientos, lo que contribuía a la formación de subgrupos, sino las percepciones que los miembros tenían con respecto a la función profesional que desarrollaban y a la responsabilidad de dicha función.

Como se puede apreciar, ha habido varios intentos para explicar qué en las organizaciones no siempre se tiene una cultura homogénea y a pesar de que plantean razones diferentes, todas han contribuido a reconocer que en una organización, difícilmente podríamos encontrar una cultura homogénea.

2.5.1 Estudios de cultura organizacional en universidades

Algunas investigaciones han dirigido su atención hacia la influencia que ejerce la cultura organizacional sobre el desempeño en instituciones de educación superior, a continuación se recuperan algunos de estos estudios como ejemplos de diferentes enfoques para estudiar este tema.

Wesseler (2004), realizó investigación relacionada con la importancia que tiene la cultura organizacional para generar instituciones de calidad. Este autor establece en principio que la cultura organizacional abarca: energías poderosas para crear o construir la visión compartida de la realidad y de las acciones diarias. Wesseler señala “*al comienzo construimos la cultura y después la cultura nos construye a nosotros mismos*” (p.86). Además señala que la cultura con sus valores y normas es aprendida tanto individual como colectivamente, ya que de hecho la cultura se construye con cada una de las acciones de los integrantes de la organización.

Para Wesseler (2004), la función de la cultura organizacional consiste en dar una fuente de seguridad y consistencia en base a los valores compartidos. También establece que para analizar y entender una institución, *“no es suficiente basarse en estándares internacionales, sino que se debe tener en consideración también el contexto específico con sus historias, normas y valores, a los cuales pertenece la universidad”*(p.87).

Este último aspecto es retomado también por Walker y Dimmock (2002), quienes han estudiado ampliamente tanto el tema de cultura organizacional como el de desempeño. Walker y Dimmock han estado preocupados por respetar las diferencias culturales y de género en todos los participantes de una organización. Por esta razón ellos señalan un aspecto de gran importancia para el sistema de universidades analizado en esta investigación, ya que afirman que en los patrones internacionales para evaluar la gestión académica de las IES se debería ir más allá del enfoque tradicional de la eficiencia en la gestión, para recuperar la importancia de los contextos culturales para generar los paradigmas contextualizados.

Otros autores que han realizado investigación en relación con la cultura organizacional en IES son Terán y Lorenzo (2011), que analizaron la influencia que ejerce la cultura organizacional, en el desempeño laboral y la productividad en los trabajadores administrativos de una institución de educación superior.

Estos autores parten de la hipótesis de que si se tiene una cultura organizacional fortalecida, se produce un incremento en el desempeño laboral y la productividad. Para fortalecer la cultura organizacional recomiendan acciones tales como: *“hacer difusión de la misión institucional, la visión, los valores, consolidar actividades de grupo, de unión, de cohesión, de comunicación, homologar estilos de dirección y liderazgo...”*. (Terán y

Lorenzo, 2011. p.105). En esta investigación se muestra que al afectar la cultura organizacional se modifican las otras dos variables.

Otra investigación que aborda el tema de la cultura organizacional en relación con el desempeño en IES es Ruíz (2012), quien afirma que la cultura es lo que hace única a una organización y la tarea más difícil consiste en lograr que sus integrantes se puedan sentirse parte de sus tradiciones, sentimientos, creencias, valores y actitudes. Plantea que para analizar la cultura es necesario conocer los comportamientos informales compartidos por quienes conforman la organización y señala que la cultura organizacional *“influye directamente sobre la actividad de la organización”*.

Ruíz (2012) coincide con Terán y Lorenzo (2011) en la recomendación de que es necesario, implementar y aplicar distintos mecanismos que ayuden a la integración de los individuos dentro de las organizaciones para lograr una cultura dominante. En su investigación destaca lo acontecido en la Universidad de Palermo con sede en Buenos Aires, donde conviven estudiantes de diferentes países latinoamericanos y a pesar de ello, la universidad tiene una cultura organizacional propia que les identifica.

Ruíz (2012) señala que existe cohesión en torno a la cultura organizacional, ya que en ella coinciden todos los estratos que conviven en la universidad, desde sus directivos, hasta los estudiantes, que al haber egresado recientemente de la educación media superior, no solamente necesitan recibir una buena formación académica, sino que deben sentirse cobijados y acompañados, lejos de sus seres queridos y desarrollar un sentimiento de pertenencia con el lugar.

Independientemente del enfoque con el que se analice la cultura organizacional, se puede notar la importancia que se le da a su análisis y fortalecimiento ya que se le reconoce como un elemento importante para el logro de los objetivos organizacionales.

2.6. Liderazgo en las organizaciones

Abordar el tema del Liderazgo es sumamente interesante, es de los temas que más han sido analizados. Dubrin (2000), calcula que hay alrededor de 35,000 definiciones de liderazgo en la literatura académica. El concepto de liderazgo ha sido tratado ampliamente desde múltiples enfoques, hay quienes han tratado de identificar cuáles son las características que tiene aquella persona a la que se le considera un líder, también se ha tratado de identificar la relación que se establece entre el líder y sus subordinados y se ha generado en ese camino toda una literatura relacionada con el liderazgo.

Kotter (1990, p.17) establece que “la palabra liderazgo se utiliza en dos sentidos fundamentales en la vida diaria: 1) para aludir al proceso de llevar a un grupo (o grupos) de personas en una determinada dirección por (en la mayoría de los casos) medios no coercitivos y 2) para aludir a personas que desempeñan papeles en los que se espera exhiban su liderazgo”.

El reconocer que hay personas que cuentan con la capacidad de ejercer puestos directivos con éxito ha llevado a tratar de entender cómo actúan quienes tienen esa capacidad, ya que cuentan con la habilidad de saber qué hacer, cómo hacerlo y cómo motivar a los demás a que participen, a veces incluso de manera implícita. A toda

organización le resultará interesante conocer las características de esas personas que logran influir de manera tan importante en otros seres humanos. A quienes cuentan con esa capacidad se les reconoce como líderes, y a quienes apoyan sus objetivos y contribuyen a su realización se les denomina subordinados.

2.6.1. Concepto de liderazgo

Entre las investigaciones más conocidas se encuentran las realizadas por McGregor (1960) que analiza la influencia de la filosofía de los líderes en su conducta y en el estilo particular de dirigir; y en la década de los 70, las de Tannenbaum y Schmidt (1973), que analizan la relación entre un estilo democrático y uno autoritario; y las de Blake y Mouton (1985) que definen dos variables sobre las que se puede ejercer el liderazgo, que son: una orientación hacia resultados o una orientación hacia la conducción de las personas.

Bryman (1992, p.12) por su parte, señala que el líder es una importante fuente de motivación, ya que puede motivar el deseo de llevar a cabo un buen desempeño a los ojos de sus subordinados y lograr con mayor facilidad alcanzar las metas establecidas. *“Si los subordinados creen que un gran nivel de esfuerzo y por lo tanto un buen desempeño, les conlleva a buenos resultados, entonces ellos trabajarán más”*.

Los líderes entonces, si bien generalmente pueden relacionarse con aquellas personas que ocupan puestos directivos donde tienen a su cargo a diversos subordinados como es el caso de los directores, gerentes o jefes, también pueden ser personas que ocupan puestos

en niveles intermedios de la organización. Por otra parte, el liderazgo está constituido por aquellas acciones que realizan los líderes para lograr inspirar y lograr que los demás se llenen de su interés y entusiasmo y colaboren.

Hunt (1991), señala que la mayoría de los estudios de liderazgo se han ocupado del mismo en el nivel inferior de la organización, como el que ejerce el supervisor de primera línea; pero, es fundamental considerar que lo que puede contribuir al liderazgo exitoso en un nivel, puede ser completamente inapropiado en otro. Por lo tanto, el liderazgo en el ámbito superior de la organización tiene el mayor impacto sobre la misma, y comprende comportamientos y acciones muy diferentes de los que tienen los líderes de niveles intermedios como jefatura o supervisión.

Esta investigación parte del interés en los líderes que ocupan puestos directivos altos y desde donde tienen que lograr que todos sus subordinados se contagien del entusiasmo que ellos tienen por el logro de los objetivos. Stogdill (1974) al estudiar el liderazgo y revisar la literatura del tema, sugiere diversas perspectivas para abordar el liderazgo:

1. Como una función de los procesos de grupo
2. Como parte de la personalidad
3. Como el arte de buscar consenso
4. Como la capacidad de influir
5. Como una forma de persuadir
6. Como conductas o comportamientos específicos

7. Como una relación de poder

8. Como un instrumento para obtener los objetivos

Estas sugerencias muestran que existe una gran cantidad de perspectivas para analizar el tema de liderazgo y muestra lo distintas que son las perspectivas a este respecto. A continuación se recuperan algunas de las definiciones más representativas del concepto de líder o de la función de liderazgo para profundizar en los planteamientos que se tienen sobre este tema.

Hay autores que establecen que el liderazgo es una forma mediante la cual en las organizaciones tratan de apoyar a los seguidores, mientras se obtienen beneficios tanto para la organización como para sus miembros. Etzioni, 1988 citado en Cunningham y Gresso (1993, p.141), ha argumentado “*que los empleados con frecuencia, son movidos por sus intereses, valores y emociones, mismos que suelen estar todos interrelacionados*”. Por lo tanto, es importante considerar como base las cualidades personales del líder, pero también tratar de comprender aquellas motivaciones de los subordinados para conseguir la subordinación voluntaria de los seguidores.

En todas las organizaciones los líderes se enfrentan a situaciones muy diversas y para la realización de su plan de trabajo requieren el apoyo de sus subordinados y para lograrlo, influyen en ellos algunas veces a través de la sugerencia, otras veces mediante la persuasión o la coerción, e incluso generando de manera natural el deseo de sus subordinados de apoyarlos para lograr sus objetivos. La emulación se presenta no sólo

cuando el líder solicita a sus subordinados que actúen como ellos, también se despliega cuando el líder debido a su conocimiento y desempeño obtiene la confianza y el respeto de sus subordinados y éstos quieren ser como él y adoptan sus objetivos. Por otra parte, la persuasión implica llevar a cabo un proceso para inducir a los individuos a llevar a cabo un determinado comportamiento y para lograrlo, se utiliza algún tipo de estímulo inclusive gratificaciones que podrían incluir el reconocimiento y elogio dando resultados positivos.

2.6.2. Interacción entre el líder y los seguidores

Como se reconoce en la mayoría de definiciones, el líder sólo puede alcanzar los objetivos propuestos, gracias a la interacción que tiene con sus subordinados, por lo tanto no depende únicamente de sus habilidades y conocimientos sino del apoyo de muchas personas. Algunos autores (Kast y Rosenzweig, 2000) afirman que en el proceso de interacción entre líderes y seguidores, las relaciones son recíprocas y se van desarrollando a partir de las interacciones interpersonales en las que puede notarse la influencia del líder hacia los subordinados.

El identificar aquellas características de la personalidad que describen a quienes son líderes, ha sido tarea de múltiples estudiosos. Incluso hay quienes señalan que es posible describir a los líderes a partir de características como el carisma o la seguridad personal. Los rasgos más importantes de un líder de éxito han sido identificados en algunas investigaciones recientes, entre los más importantes destacan: un alto nivel de impulso

personal, el deseo de dirigir, la integridad personal, la capacidad cognoscitiva, la creatividad, la originalidad, el carisma, la honestidad y la seguridad en sí mismo.

Algunos autores tratan de mostrar que los líderes no son personas fuera de serie, sino personas normales con ciertas habilidades un tanto más desarrolladas, por eso Kotter (1990), afirma que es normal que los líderes “*tengan un buen historial, aunque no siempre impresionante, que sean muy hábiles en ciertos trabajos de tipo intelectual o personal, pero que no lo sean en otros*” (p.33).

Como puede apreciarse, algunos enfoques se centran en los aspectos de la personalidad, el sistema de valores y el estilo de vida de los líderes. La perspectiva de esta investigación consiste en identificar la forma de ejercer el liderazgo de los líderes fundadores y actuales de un sistema estatal de universidades, es decir, de aquellos que intervinieron en la creación del sistema de universidades estatales que se analizan y quienes están a cargo de reforzar y dar continuidad a la cultura organizacional mientras trabajan para lograr los objetivos organizacionales.

2.6.3. Algunas perspectivas para analizar el liderazgo

En un intento por tratar de hacer más fácil la caracterización de los diferentes estilos de dirección que ponen en práctica los líderes, se han ido proponiendo algunos modelos, mismos que resultan interesantes debido a que ofrecen una simplificación de aquellos aspectos que se pueden tomar en cuenta y se concentran en los elementos que son de interés para quien desea hacer un análisis del liderazgo ligado con alguna otra variable. A

continuación se presentan algunos de los modelos que se acercan más a los elementos que se retoman en esta investigación.

La Teoría del Liderazgo Situacional (TLS)

Esta teoría anteriormente había sido denominada *Teoría del Ciclo Vital del Liderazgo*. A partir de 1982 adoptó el nombre de Liderazgo Situacional, y en 1984 Blanchard y sus colegas del *Blanchard Training and Development* presentaron un nuevo modelo conocido como *Liderazgo Situacional II*. Esta teoría es similar a las teorías de la contingencia debido a que en sus planteamientos la efectividad de liderazgo depende de la capacidad del líder para diagnosticar las condiciones de la situación y saber responder adecuadamente a ellas.

Este modelo se aleja de otros enfoques en que se identifica a la madurez de los subordinados y se presenta como adecuados ciertos ajustes entre el liderazgo y la situación. Según la Teoría del Liderazgo Situacional (LTS), ninguno de los estilos se define como óptimo para cualquier situación, sino que cada uno puede ser adecuado cuando las características de la situación así lo requieran.

La LTS se basa en la noción de que la conducta apropiada del líder depende de la *madurez* de los subordinados, esto es, de la competencia, la experiencia, la motivación y el interés de los subordinados para desempeñar las tareas encomendadas y asumir responsabilidades. Así, a una madurez baja le corresponde un estilo directivo como Ordenar, si ésta es de baja a moderada el estilo prescrito es Persuadir, y con niveles más

altos de madurez el líder debería manifestar un estilo de Participar o de Delegar si la madurez es alta.

De este modo, el mando podrá tener una preferencia por un cierto estilo de dirección, pero su efectividad vendrá dada por la flexibilidad para ajustar su conducta en cuanto cambien las variables situacionales, en especial la madurez de los subordinados.

Las Teorías de Contingencia del liderazgo

La teoría de contingencia plateada por Fiedler (1967, 1978) sostiene que existen tres variables situacionales que influyen en el hecho de poder lograr un liderazgo efectivo:

- Las relaciones entre el líder y los seguidores.
- La estructura de tareas.
- El poder ejercido por el líder.

Además de la claridad del papel de los subordinados, las normas del grupo, la información disponible, la aceptación por parte de los subordinados respecto a las decisiones del líder y la madurez de los subordinados; los cuales combinados, de acuerdo con evidencias de investigación, indicarán qué estilo de liderazgo debería ser más eficaz en determinada situación.

Por lo tanto, *el modelo de contingencia* de Fiedler, señala que si la situación varía, también varían los requerimientos de liderazgo y busca predecir la eficacia del liderazgo al tratar de aislar situaciones, para después relacionarlas con la medición de la

personalidad. Considera que un factor clave en el liderazgo eficaz es el estilo que emplea el líder, el cual puede estar orientado a la tarea o a las relaciones, y para medirlo desarrolló un instrumento al que llamó cuestionario del compañero de trabajo menos preferido (CTMP).

El CTMP contiene 16 adjetivos contrastantes como eficiente-ineficiente, abierto-retraído, apoyador-hostil, que se califican para cada uno de los 16 grupos de adjetivos. Con este instrumento se puede determinar si el líder está más orientado a las relaciones, es decir, más interesado en las personas o si está más orientada a la productividad, es decir hacia el cumplimiento de las tareas. Las calificaciones CTMP de los individuos determinan las situaciones para las cuales están mejor calificados.

El modelo de Fiedler puede explicarse considerando que cuando las situaciones están muy bien estructuradas, tanto la estructura como el control del líder eliminan la ambigüedad y *“en situaciones en que la tarea es sumamente rutinaria y el líder sostiene buenas relaciones con los empleados, éstos pueden percibir una orientación a las tareas como apoyo a su desempeño laboral”* (Davis y Newstrom, 2001, p.228).

Modelo de la participación del líder

Vroom y Yetton (1973), desarrollaron un modelo útil de toma de decisiones para la selección entre varios grados de estilo de liderazgo de autocrático a participativo. Plantearon las situaciones de resolución de problemas y reconocieron que la estructura de la tarea tiene exigencias variadas para actividades rutinarias y no rutinarias, y a partir de

eso se consideró que el líder puede ajustar su estilo a diferentes situaciones. Su modelo constituye una guía para ayudar a los gerentes a escoger el estilo de liderazgo más apropiado a cada situación que se les presente.

Los aspectos a considerar son: las restricciones de tiempo, la dispersión geográfica de los subordinados, la motivación del líder para ahorrar tiempo y el desarrollo de los empleados. En primer lugar, supone que los problemas se pueden clasificar con toda precisión de acuerdo con los criterios ofrecidos. En segundo lugar supone que los líderes están dispuestos a adaptar un estilo a las condiciones que enfrentan en cada decisión importante. Yukl y Van Fleet (1992) han señalado que en general los planteamientos de las teorías situacionales presentan ciertas restricciones (debido a que son demasiado generales) por lo que resulta difícil someterlas a pruebas empíricas rigurosas.

El Enfoque Transformacional

Su principal representante es Bass (1985), mismo que tomó como base los planteamientos de House (1977) y Burns (1979). House elaboró su propuesta respecto al liderazgo carismático, intentando diferenciar aquellos rasgos y conductas que son diferentes en los líderes respecto al resto de las personas. En esta teoría se consideran las actitudes de los seguidores respecto a los líderes, quienes de acuerdo con Bass (1985) suelen idealizarlo.

Este modelo incluye aspectos tales como: el buen manejo de las impresiones para mantener la confianza de los seguidores y la definición de metas ideológicas para consolidar tanto el compromiso de los subordinados como mostrar confianza en sus

habilidades con el fin de consolidar la autoconfianza. Las Teorías de este enfoque toman en cuenta tanto los rasgos y conductas del líder como las variables situacionales, en una perspectiva más amplia como lo plantean Yukl y Van Fleet (1992).

En 1978 Burns construyó su teoría del Liderazgo Transformacional que plantea al liderazgo como un proceso en el cual los líderes influyen sobre sus seguidores. Burns hace una diferenciación entre el liderazgo transformacional y el transaccional, ya que en el último, los seguidores son motivados por intereses personales en lugar de ser influidos por sus líderes para trascender sus propias necesidades por el beneficio de la organización, que es lo que caracteriza al liderazgo transformacional. Además los líderes transaccionales premian o sancionan una vez que se verifica si el rendimiento de los seguidores es el esperado.

El liderazgo transaccional está conformado por dos sub-dimensiones: a)recompensa contingente que remite a una interacción entre el líder y los seguidores en la que se dan diversos intercambios recíprocos y b)manejo por excepción, es decir que el líder interviene solo cuando hay que hacer correcciones o cambios en las conductas de los seguidores.

Bass y un grupo de colaboradores (Bass y Avolio, 1994; Avolio, Waldman y Yammarino, 1991) integraron lo que hoy se conoce como la teoría del liderazgo transformacional a partir de los planteamientos detallados anteriormente. Este modelo parte de la idea central de que los líderes transformacionales provocan cambios en sus

seguidores a partir de concientizarlos acerca de la importancia y el valor que tienen los resultados tras concluir las tareas asignadas.

Actualmente es posible encontrar diversas investigaciones en las que se ha utilizado este enfoque aplicando el *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ), un instrumento de investigación a partir del cual se puede hacer investigación en torno a la figura del líder considerando aspectos planteados por Bass (1985), y autores posteriores que lo han ajustado y replanteado, como Avolio, Bass y Jung (1995) para evaluar los estilos de liderazgo (transformacional, transaccional y *laissez faire*).

En esta investigación se utiliza entre otras técnicas de investigación, el análisis de un estudio de caso referente a un sistema de universidades que se encuentra inmerso en un contexto con un importante rezago sectorial. Aspecto al que se han tenido que enfrentar los líderes fundadores y los líderes actuales, quienes también han participado de la creación de la cultura organizacional de estas universidades al ir enfrentando el crecimiento organizacional y resulta sumamente interesante conocer cómo ha sido el liderazgo predominante con el que han intentado alcanzar los objetivos institucionales.

2.7. El Desempeño Organizacional

En cualquier sociedad es posible encontrar organizaciones públicas, privadas y no gubernamentales (ONG), que son muy diferentes entre sí, ya que sus metas organizacionales también se orientan en direcciones opuestas (Aldrich, 1999). Además al interior de las organizaciones podemos identificar individuos o grupos interdependientes con diferentes metas inmediatas, que incluso suelen variar, junto con las características de

su personalidad, dependiendo del área de trabajo en la que se desempeñan (Meyers y Briggs (1980).

Los individuos y grupos que conforman las organizaciones, participan en mayor o menor medida en el diseño de los límites organizacionales y en el establecimiento de reglas que posteriormente les rigen. Posteriormente estas reglas se convierten en la base para establecer quién se encuentra dentro de una organización y quién se queda fuera. Este estatus tiene una gran trascendencia ya que en última instancia implica derechos y responsabilidades para los miembros de una organización, ya que comparten valores, rituales, códigos de conducta y se desempeñan influidos por un determinado tipo de liderazgo.

Como complemento a los aspectos anteriores que caracterizan a una organización, hay que señalar que al paso del tiempo las organizaciones tienen que irse adaptando a su entorno, con el fin de poder permanecer dentro del contexto en el que se encuentran. Como parte de ese proceso para permanecer, todas las organizaciones establecen “algún modo (formal o informal) de evaluación organizacional que permite reconocer la medida en la que se están cumpliendo las metas organizacionales, es decir cómo ha sido su desempeño” (Lusthaus, et al., 2002, p.11).

2.7.1 Aspectos a considerar en la evaluación del desempeño organizacional

Analizando las características básicas del funcionamiento organizacional, se puede notar que el desempeño organizacional se encuentra ligado a los objetivos organizacionales y se conoce luego de la puesta en práctica de algún método de evaluación organizacional. Siguiendo las principales corrientes de la administración, puede advertirse que en diferentes momentos de la historia, se ha puesto énfasis en diversos aspectos para evaluar

el desempeño de las organizaciones. A principios del Siglo XX, se buscaba la máxima producción de bienes con una reducción en los costos de producción, esto permitía que el propietario tuviera mayores ganancias y el desempeño se evaluaba fijando montos de ganancias para la organización. Por lo tanto, el desempeño estaba ligado con el lucro, pero conforme se iban realizando nuevos estudios, el énfasis se fue poniendo en otras variables, por ejemplo, hubo una época en que se evaluaba a las organizaciones para medir cuán burocráticas eran, retomando algunos conceptos presentados por Weber, tales como: especialización, formalización y jerarquía (Weber, 1947).

Posteriormente, con los planteamientos de gestión participativa, presentados por Likert (1957), se consideraron las encuestas a los empleados como un mecanismo para conocer sus percepciones respecto a diversos aspectos, entre ellos lo relacionado con el liderazgo o la comunicación, ya que este autor planteaba que a partir de estos métodos de gestión participativa se alcanzan niveles más elevados de desempeño organizacional.

Los planteamientos anteriores muestran que cada corriente de pensamiento ha puesto atención a diferentes aspectos de los que se puede partir para llevar a cabo la evaluación del desempeño. Se puede notar que algunos de ellos se centraron en aspectos específicos relacionados con una sola variable y otros hicieron planteamientos un tanto más generalizables, por ejemplo Campbell, Dunette, Lawler, y Weick, (1970), establecieron que una organización tenía un buen desempeño si lograba ser efectiva y eficiente, es decir, si cumplía con las metas que tenía previstas y principalmente si lo lograba utilizando pocos recursos al hacerlo.

Como puede notarse, el lucro fue tan sólo uno de varios indicadores del desempeño. Pero en las ONG o en las organizaciones gubernamentales que justamente no persiguen

el lucro, las ideas de lo que constituye un buen desempeño no son las mismas y no se pueden definir tan claramente, ya que no se puede ligar el desempeño con un solo indicador.

2.7.2. Consideraciones importantes en relación con el desempeño

Actualmente si se quiere hacer una investigación sobre desempeño organizacional un aspecto muy importante es determinar, la unidad de análisis, es decir, el tipo de organización en la que se aplicará la investigación, ya que eso determinará los elementos más importantes a considerar. Por ejemplo si se trata de una organización internacional sin fines de lucro, probablemente deberán tomarse como punto de inicio las metas establecidas al interior de la organización y contrastarlas con los resultados obtenidos hasta ese momento.

Un caso distinto se presenta cuando se lleva a cabo la evaluación del desempeño en un grupo de empresas privadas, que tienen una presencia fuerte en el mercado, ya que en ese caso al analizar su desempeño, se deben considerar aspectos financieros, como los que se consideran en la investigación realizada por Calderón-Hernández, et al (2010), en la que para evaluar el desempeño de una muestra de 199 empresas, se consideraron dos tipos de medidas de desempeño, los indicadores financieros ROE y ROA, y un indicador cualitativo identificado como percepción de efectividad.

2.7.3 Definición de desempeño y elementos complementarios para su análisis

Para conceptualizar el desempeño organizacional Caplow (1976), establece que las organizaciones necesitan una manera de identificar concretamente sus fines para evaluar si se está trabajando de acuerdo con ellos.

Lusthaus, et al. (2002), proponen analizar el desempeño organizacional simplemente como el resultado del trabajo de la organización. Utilizan un heurístico aplicable a cualquier organización, como resultado de muchos años de investigación en los que estos autores trabajaron con empresas en diferentes países. Su propuesta es partir del diagnóstico de puntos fuertes y débiles ya que desde su perspectiva, “*el desempeño organizacional es una función de su entorno favorecedor, su capacidad y su motivación organizacional*” (p.10).

A partir de las consideraciones hechas en los apartados anteriores, se puede establecer que el desempeño organizacional puede definirse como el resultado de una evaluación organizacional que puede ser diferente dependiendo del marco teórico utilizado, es decir, de los métodos o indicadores utilizados, pero que en todos los casos permite generar un reporte sobre la situación que guarda la organización en relación con sus metas organizacionales, que en ocasiones han sido establecidas totalmente de manera interna y en otros obedecen a los parámetros establecidos a nivel corporativo o de acuerdo a parámetros que regulan el ámbito regional, estatal o nacional.

Es importante señalar que en la actualidad se siguen haciendo propuestas respecto a los diferentes aspectos que pueden considerarse al evaluar el desempeño. En general puede verse que la tendencia ha sido alejarse de las consideraciones meramente financieras para integrar elementos que permiten un análisis más completo del desempeño

organizacional. A pesar de que hay diversos planteamientos respecto a este tema, hay algunos aspectos en los que la mayor parte de autores coinciden y que son reconocidos por Lusthaus, et al. (2002) entre los más importantes se encuentran los siguientes:

1. Que el concepto de desempeño organizacional es complejo.
2. Que al analizar el desempeño organizacional es importante incluir consideraciones respecto al contexto o entorno organizacional, ya que reconocen que las organizaciones influyen en su entorno y a su vez reciben la influencia de este.
3. Que las organizaciones formulan las reglas formales e igualmente se ven influidos por reglas tanto formales como informales.
4. Que hace falta integrar al análisis aspectos como la motivación personal de los colaboradores de cualquier organización ya que a algunas organizaciones les iba muy bien pese a funcionar en condiciones adversas, con pocos recursos y sistemas deficientes de gestión, aparentemente como consecuencia de un buen empleo de sus recursos y la realización de una gran cantidad de trabajo y un nivel relativamente alto de desempeño organizacional.

Lusthaus et al. (2002) afirma que la motivación de los colaboradores constituyó una de las variables que más destacó este grupo de investigadores, al observar que tanto los trabajadores como quienes interactuaban con estas organizaciones como por ejemplo los clientes y socios, cuando estaban sumamente motivados y comprometidos, es decir que *“a pesar de los sistemas y condiciones deficientes, creían claramente en lo que estaban haciendo, utilizaban todo su ingenio para crear resultados positivos y podían crecer, prosperar y aprender a adaptarse a circunstancias cambiantes”* (p.19). Por lo tanto

resulta evidente que la motivación organizacional era un factor que valía la pena incorporar al análisis del desempeño organizacional.

2.8. Evaluación del desempeño en las IES en México

De Vries e Ibarra (2004), afirman que a partir de la década de los 80 en México, queda claro el interés en modificar la gestión de las universidades o Instituciones de Educación Superior (IES), con el fin de plantear nuevos objetivos y soluciones para mejorar su desempeño, por ello se han llevado a cabo esfuerzos, cada vez más sistemáticos, de planeación y evaluación.

2.8.1 Evaluación del Desempeño en las Instituciones de Educación Superior (IES)

El desempeño de las IES se evalúa considerando los objetivos que tiene cada una de las universidades y demás instituciones de educación superior. Así, se encuentran las actividades del día a día que ayudan a cumplir los objetivos planteados en el corto, mediano y largo plazo. Tras entender estos planteamientos, es más fácil comprender por qué el establecimiento de estos procesos le impuso a cada una de las instituciones la exigencia de clarificar con mayor precisión su misión, sus objetivos, y es la razón por la que se ha dado una creciente insistencia en que sus objetivos se desagreguen en programas institucionales que al paso del tiempo puedan ser revisados periódicamente para determinar su grado de avance. Es decir que se empezó a poner un creciente énfasis en la búsqueda de la calidad de la educación superior, y a pesar de que se suscitaron debates y opiniones en su contra, al paso de los años lejos de minimizar los mecanismos y procesos de evaluación, éstos se han ampliado y multiplicado (Espinosa y Lara, 2011).

No es objeto de esta investigación analizar ni cuestionar los aspectos que actualmente se evalúan en las IES que hay en México. En esta investigación se tiene el objetivo de analizar cómo influye la cultura organizacional y el liderazgo en el desempeño organizacional de un sistema de universidades, por lo que en este apartado se recuperan aquellos aspectos que actualmente se toman en cuenta para evaluar el desempeño en la mayor parte de las IES en México y que por lo tanto serán la base para conformar una descripción del desempeño actual del sistema de universidades que se analiza en capítulos posteriores.

El tema de tesis fue elegido debido a la creciente literatura en torno a la importancia de conocer algunos aspectos que pueden estar relacionados con una mejora en el desempeño de las IES en México, ya que las nuevas condiciones del mercado, a partir de la globalización y la competencia internacional, promueven una preocupación por la educación que *“requiere de la medición de la eficiencia interna del sistema y de sus establecimientos, mediante la aplicación de procesos de evaluación y la importancia de los resultados de las evaluaciones del desempeño como vía fundamental para acceder a mayores recursos”* (Fajnzilber,1992, p.86, citado en Comas-Rodríguez y Domínguez, 2004, p.70).

Evaluar el desempeño de las IES tiene que ver con los resultados de evaluaciones realizadas por organizaciones externas respecto a programas de estudio, nivel de conocimientos de los alumnos, perfil de los profesores y finalmente la evaluación proveniente de los ex-alumnos respecto a su inserción en el mercado laboral o en los estudios de postgrado. Las IES y las instancias evaluadoras nacionales eligen las

categorías sobre las que evalúan a cada institución y de estas categorías se desprenden indicadores de calidad y desempeño.

Los indicadores de desempeño son una parte esencial de un sistema basado en resultados y se utilizan con el fin de evaluar a cada Institución de Educación Superior, ya que proporcionan evidencia para demostrar si se ha alcanzado o no un determinado objetivo, meta, resultado o condición (Hernández, 2012, p. 7). Los indicadores permiten un manejo más ágil, audaz y eficaz de la información necesaria para la planificación de políticas educativas, cambios institucionales y mejoras en los procesos educativos al interior de las IES (p.4)

Existe una gran variedad de indicadores de desempeño que son utilizados en las instituciones de educación superior, *“estos suelen medir principalmente eficacia, eficiencia, pertinencia, equidad, vinculación, costos, beneficios, impacto, efectividad, recursos, relevancias, rendimientos, logros y limitaciones”* (Hernández, 2012, p.5).

Esta gran variedad de indicadores pueden agruparse unos dentro de otros, por tal razón algunas IES han optado por agruparlos, *“las categorías de recursos e insumos se pueden agrupar como entradas; mientras que logros, rendimientos e impacto pueden sintetizarse como resultados”* (Hernández, 2012, p.7).

A partir de esta agrupación se puede proponer una clasificación sintetizada, siguiendo a Horsch (1997), que sugiere el manejo de cuatro categorías de evaluación cuyo criterio toma como punto de partida el grupo de indicadores que serán utilizados y los divide en: entradas, procesos, salidas y resultados. Mora (2002) resume el cambio en la manera de evaluar el desempeño de las IES, abarcando cada vez más aspectos de su funcionamiento:

“Paulatinamente la política de evaluación se ha diversificado y de situarse inicialmente al nivel del sistema de educación superior, transitó al ámbito institucional, al de los Programas educativos, los Posgrados, los Investigadores, los Profesores y los Alumnos” (Mora, 2002, p.1).

Por lo tanto, actualmente la evaluación del desempeño de las IES en México, considera aspectos referidos a los programas, a nivel del individuo y a nivel de toda la organización. En cuanto a los programas, se suele analizar cuántos programas han sido evaluados y aprobados por los comités de los CIEES o cuántos programas se encuentran actualmente en el Padrón Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC). En cuanto a los profesores, se toma en cuenta el grado máximo de estudios que tienen, si han sido contratados de tiempo completo o de medio tiempo y si tienen reconocimientos tales como el Perfil PROMEP, o si pertenecen al Sistema Nacional de Investigadores (SNI).

En relación con los alumnos, actualmente se cuenta con el examen CENEVAL que los alumnos presentan al término de su carrera y que es un indicador muy claro del nivel de conocimientos adquirido por los estudiantes durante su carrera. También a este respecto se evalúa la *eficiencia terminal*, es decir, la relación entre los alumnos que inician en un programa de estudios y los que finalmente lo concluyen en el tiempo estipulado (Hernández, 2012).

Valenti y Varela (1997), mencionan algunos indicadores que son de los más utilizados en las IES a nivel nacional para llevar a cabo una autoevaluación y las evaluaciones institucionales, entre los más importantes se puede destacar aspectos como el aporte de la IES en términos de producción científico-tecnológica. También se evalúa el impacto de las IES, considerando principalmente los resultados del seguimiento de egresados.

Para llevar a cabo estos procesos de evaluación, se utiliza un enfoque tanto cualitativo como cuantitativo y se analizan diversos aspectos. Además se involucra a personas con estatus diferentes y a algunas autoridades al interior y al exterior de la organización. En este proceso participan autoridades universitarias y gubernamentales, especialistas en evaluación nacional, profesores, personal administrativo, especialistas en evaluación, así como especialistas en cada una de las disciplinas.

2.8.2. El desempeño en las IES y los líderes

Peralta (2004), que ha analizado el desempeño de las universidades, plantea que *“la gestión universitaria está compuesta por un conjunto de factores (recursos, procesos y resultados) que deben contribuir de forma coherente al desenvolvimiento de la docencia, la investigación, la extensión, y conducir al desarrollo integral de la universidad como institución”*.

De acuerdo con Peralta, la gestión universitaria debe corresponder a la concepción de universidad que la gobierna, a los desafíos y restricciones contextuales que enfrenta, a las estrategias y políticas que se adopten y al modelo organizacional establecido. Por lo tanto, se tiene el supuesto básico de que debe haber coherencia entre todos estos elementos.

Resulta claro que en la actualidad lograr un desempeño de calidad en una IES constituye una tarea amplia que inicia con el establecimiento de aspectos básicos de la organización y termina con la autoevaluación continua de los diferentes indicadores, pero es sin duda una tarea un tanto compleja que termina siendo desempeñada por personal que aunque tenga una buena preparación académica, finalmente realiza también una serie de actividades administrativas y de liderazgo.

De acuerdo con Lopera (2004), hay varios desafíos para la gestión universitaria ya que su desempeño implica la puesta en marcha de estrategias dirigidas por personas y cuerpos colegiados para garantizar que se cumpla el proyecto que tenga la institución, por ello afirma que *“es responsabilidad de las cabezas académicas y aunque es el rector el máximo representante de la gestión, ésta también es responsabilidad de todos los demás miembros investidos de autoridad: decanos, vicerrectores, directores administrativos”* (Lopera, 2004, p.5). A partir de estos planteamientos, se puede notar que los líderes de una organización tendrán un papel clave para tener un buen desempeño organizacional.

El hecho de que quienes participan en la gestión de las universidades sean académicos, imprime una característica especial a esa actividad ya que desde el punto de vista de Lopera (2004), la administración y la academia viajan a velocidades distintas. Por tal motivo, hace mención de la importancia de que los académicos que van a llevar a cabo la gestión de las universidades, se preparen y cuenten al menos con tres características:

1. Espíritu universitario: entendido como la capacidad de diálogo, tolerancia, interdisciplinariedad, comparación y ética, es decir, la capacidad de entender a los académicos.

2. Contar con un conocimiento administrativo: Esto en lo referente al manejo de los presupuestos, la planeación académica, los recursos humanos, el marco legal y en general que sepa administrar los recursos siempre escasos.

3. Que cuente con habilidades sociales: es decir que tenga cierto liderazgo académico, que sea capaz de constituirse en un ejemplo personal, lo que puede ayudarlo a salir adelante a pesar de tener que tomar decisiones difíciles en algunos casos.

Cabe agregar que el desempeño alcanzado en cada IES deberá ser evaluado dependiendo también del contexto en el que se encuentre y las condiciones predominantes en el sector al que pertenece. En esta investigación se revisará brevemente cómo ha sido el desempeño del SUNEEO para pasar luego al análisis de la influencia que tanto la cultura como el liderazgo han tenido sobre el logro de los objetivos organizacionales.

3. METODOLOGÍA

Esta investigación se realiza tomando como objeto de estudio al Sistema de Universidades Estatales de Oaxaca (SUNEO), que hasta principios del año 2013, se encontraba constituido por ocho universidades con 13 campus ubicados en las diferentes regiones del estado de Oaxaca, a fin de contestar a la pregunta central de investigación: ¿Cómo es la influencia de la cultura organizacional y el liderazgo sobre el desempeño de un sistema estatal de universidades?

Se revisa cómo es la cultura considerando sus principales características, poniendo énfasis en los artefactos y valores para posteriormente ir descubriendo las asunciones o supuestos básicos del sistema de universidades considerado. En cuanto al liderazgo se analiza la interacción que han tenido los líderes fundadores (el rector y el exgobernador del estado de Oaxaca) y actuales (vice-rectores), con sus subordinados (los profesores y los alumnos), para poder comprender cómo se ha impulsado el logro de objetivos organizacionales. Esto permitirá alcanzar una mayor comprensión de la manera en la que los líderes han participado en la conformación y continuidad de la cultura organizacional y la influencia de esta en el desempeño.

El desempeño se revisa considerando los resultados obtenidos por el sistema de universidades analizado, en relación con los parámetros comúnmente considerados a nivel nacional para evaluar a las IES en México. Es importante señalar que la revisión no tiene como objetivo determinar cuál es el nivel de desempeño actual del sistema de universidades estatales, sino comprender cómo influyeron la cultura y el liderazgo en el

desempeño del sistema de universidades analizado. Para realizar la investigación se utiliza una metodología cualitativa con base en un estudio de caso.

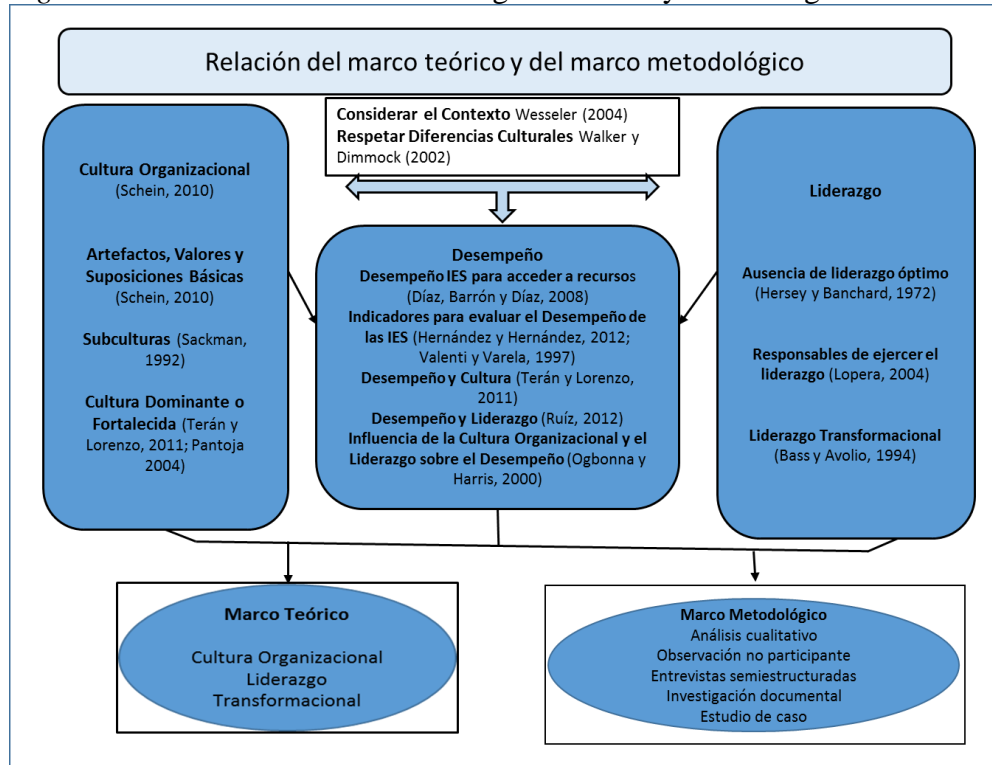
Taylor y Bogdan (1987) señalan que el término metodología designa “*el modo en que enfocamos los problemas y buscamos las respuestas en una investigación*” (p.15). Entonces las respuestas pueden encontrarse a través de cualquiera de las dos siguientes perspectivas: 1. La de los *positivistas*, que buscan los hechos y las causas con métodos como cuestionarios, inventarios y estudios demográficos, mismos que producen datos susceptibles de análisis y 2. La perspectiva *fenomenológica*, que se enfoca en entender los fenómenos sociales, recuperando la perspectiva de los actores, a partir de la manera como los sujetos estudiados experimentan el mundo. Es decir que desde esta perspectiva, al investigador le interesa centrarse en aquello que las personas sujetas a estudio perciben como importante.

En esta investigación se adopta la perspectiva fenomenológica, por lo que se intenta comprender la manera como los sujetos que forman parte del sistema de universidades bajo estudio, perciben y experimentan las variables centrales que aquí se analizan.

Para delimitar el problema de investigación y los elementos centrales del caso de estudio, se ubica el tema en un contexto más amplio, considerando que la actuación de un sistema de universidades estatales, está regulada por normas nacionales y que estas son planteadas considerando un panorama nacional e internacional. Posteriormente se procede a plantear tanto la pregunta central de investigación como el correspondiente objetivo general, desglosándolo en objetivos específicos y separando las dimensiones de análisis. También se establece el ángulo de investigación que es de gran importancia ya que permite

establecer con claridad los elementos que se considerarán en la investigación, para alcanzar el objetivo central que se persigue. En la Figura 3.1 se presentan las dimensiones de cultura organizacional, desempeño y liderazgo, así como los autores centrales que se toman como base para llevar a cabo esta investigación.

Figura 3.1. Influencia de la cultura organizacional y el liderazgo sobre el desempeño



Fuente: Elaboración propia con base en Morgan (2009).

3.1. El marco de análisis con perspectiva cualitativa

En toda investigación debe establecerse tanto un marco teórico y un marco metodológico a fin de conducir la investigación al objeto de estudio y responder a las preguntas planteadas.

Al llevar a cabo una investigación una de las primeras cosas que deben decidirse es el enfoque que será utilizado ya que de este depende la forma como se va a plantear la investigación. En el enfoque cuantitativo, también llamado positivista, el acercamiento a

la realidad estudiada es a través de teorías, que una vez comprobadas conducen a leyes. La medición que se realiza como parte de la investigación es útil para probar o rechazar las teorías y puede llevarse a cabo controlando las variables.

Por otra parte cuando la investigación se plantea con un enfoque cualitativo, se tiene como objetivo construir una visión holística del fenómeno estudiado. Cabe señalar que en el diseño de la investigación cualitativa, no se pretende contar con hipótesis como tal, sino que se suelen incluir proposiciones, que son las explicaciones tentativas a las preguntas de investigación. A diferencia de las hipótesis, las proposiciones no se falsean, sino que se contrastan con la realidad.

A continuación se analizan algunas diferencias entre el método cualitativo y el cuantitativo a partir de la revisión de cómo son los aspectos más importantes de una investigación de acuerdo al enfoque que se decida seguir.

Cuando se hace una investigación cualitativa se hace referencia a lo ontológico, es decir a una relación intrínseca en la que se trata de comprender al ser. En el enfoque cuantitativo se analiza una realidad independiente del investigador, una realidad objetiva. En el enfoque cualitativo se afirma que la realidad es construida por los individuos que la viven, es decir, que existen múltiples realidades (multidimensional, multifactorial).

Cuantitativamente la relación del investigador con respecto a lo que estudia debe ser distante, e independiente. La realidad debe ser analizada a través de muestras, experimentos y estudios. Por otra parte, en la investigación cualitativa, esta relación es más cercana, inclusive entendiendo el mundo desde el “objeto” de estudio.

En las investigaciones cuantitativas los valores del investigador se mantienen fuera de la investigación y de los reportes escritos. Se habla de *hechos* y se utiliza un lenguaje impersonal. En las investigaciones cualitativas los valores son parte del ejercicio de aceptar la ideología y las posibles distorsiones. El lenguaje es personal, se involucra con el sujeto.

En los estudios cuantitativos, se utiliza un lenguaje formal, impersonal, con límites precisos para las definiciones. En los estudios cualitativos, se pone énfasis en el significado de los términos para el grupo que se tiene bajo estudio. No existen definiciones universales.

En los estudios cuantitativos tienen acercamientos deductivos donde se prueban teorías e hipótesis que mantienen relaciones de causa-efecto. Los conceptos, variables e hipótesis se construyen antes de comenzar el estudio. Se busca falsear la hipótesis, establecer leyes y predecir fenómenos. En este tipo de investigación se tienen acercamientos deductivos donde se prueban teorías e hipótesis que mantienen relaciones de causa- efecto. Además los conceptos, variables e hipótesis se construyen antes de comenzar el estudio. Se busca falsear la hipótesis, establecer leyes y predecir fenómenos.

La metodología para estudios cualitativos parte de una lógica inductiva. Por lo tanto, las categorías se construyen a partir de lo que se recupera de los informantes. No se proponen categorías a priori.

Existe una preocupación por la validez (confrontación con estudios de caso) confiabilidad (de los datos) y generalidad (posibilidad de encontrar el mismo fenómeno en otras poblaciones)

Por lo tanto para poder elegir entre investigación cualitativa y cuantitativa, en primer lugar es necesario saber qué es lo que se va a estudiar. En función del problema se escoge el paradigma más indicado. Es necesario considerar también el tiempo del que se dispone, los recursos económicos, el número de investigadores, la audiencia a la que se dirige, el entrenamiento y la experiencia del investigador.

En los estudios cuantitativos sobresalen los estudios y experimentos con muestras, las investigaciones longitudinales y transversales.

En las investigaciones que se hacen con métodos cualitativos se incluye la etnografía, los estudios de caso, la teoría fundamentada y la fenomenología.

Hernández, Fernández y Baptista (2006) insisten en que la base para tales planteamientos siempre se encuentra en la naturaleza misma del problema a analizar y en los objetivos específicos de la investigación.

Esta investigación es de tipo cualitativo y se utilizaron como métodos de investigación la entrevista y la observación para integrar un estudio de caso, a fin de encontrar respuestas holísticas a las interrogantes de la investigación. Estos métodos permiten recuperar las opiniones de las personas, quienes aportan datos relevantes para el estudio de caso. Tales opiniones fueron complementadas con información obtenida en algunos documentos y enriquecida con las notas de la bitácora de campo donde se registraron los datos producto de la observación.

La cultura organizacional ha sido identificada por diversos autores como un elemento central que refleja los elementos que dan cohesión al grupo y permiten el logro de los objetivos organizacionales. La investigación a ese respecto, se ha llevado a cabo desde

muy diversos enfoques, por lo que este terreno ha sido caracterizado como diverso y ha dado lugar a controversias respecto a diferentes aspectos tales como el objeto de estudio, el enfoque con el que debería llevarse a cabo la investigación e incluso respecto a los elementos que se deben tomar en cuenta en la definición misma de cultura organizacional.

En términos generales se pueden distinguir dos grandes grupos que difieren en relación con sus bases epistemológicas, ontológicas y metodológicas y que fueron identificados por Smircich (1983a): el estudio de la cultura como variable o como metáfora. En esta investigación se considera a la cultura como metáfora y se pretende “*explorar el fenómeno como una experiencia subjetiva e investigar los patrones que hacen posible la acción organizada*” como señala Smircich (1983, p.348). Este enfoque le da al mundo social un estatus mucho menos concreto, es decir, que el mundo social u organizado existe solamente como un patrón de relaciones simbólicas y significados que se mantienen a través del proceso continuo de interacciones humanas: “*la acción social se considera posible debido a los significados determinados por consenso*” (Smircich, 1983, p. 353).

En esta investigación se considerará entre los elementos sujetos a análisis, la cultura organizacional, el liderazgo predominante en el sistema de universidades estatales bajo estudio y el desempeño, considerando el hecho de que Oaxaca es uno de los estados de México con una gran diversidad cultural en sus diferentes regiones y donde se tiene un rezago educativo nacionalmente identificado como una debilidad del estado.

Creswell (1998), establece que si se pretende llevar a cabo investigación cualitativa, se pueden revisar algunos parámetros en relación con las características de la investigación

que se pretende realizar y con los intereses del investigador y que ayudan a confirmar que ese es el tipo de investigación más conveniente. Por ejemplo, recomienda optar por una investigación cualitativa si *“la pregunta empieza con la palabra cómo o qué, de manera que las primeras búsquedas en relación al tema, describen qué es lo que está pasando”* (p.17). Entre otras razones, Creswell (1998) señala que también se puede usar investigación cualitativa, *si se tiene la necesidad de presentar una visión detallada del tema. O con el fin de estudiar a los individuos en su ambiente natural. Lo cual implica ir al escenario o campo de estudio, tener acceso y reunir todo el material, ya que si a los participantes se les aleja de su contexto, eso puede llevar a resultados imprecisos que se encuentran fuera de contexto* (p.17).

Ruíz señala que los partidarios del análisis cuantitativo casi siempre critican a las investigaciones de corte cualitativo, *“afirmando que el análisis cualitativo carece de mecanismos internos que garanticen el nivel mínimo de fiabilidad y validez”* (2003, p.11). Sin embargo, la finalidad que se tiene al realizar una investigación no es encontrar las debilidades que puedan existir en cada metodología, sino utilizar la o las que sirvan para contestar la pregunta de investigación y alcanzar los objetivos establecidos.

En términos generales, cuando se lleva a cabo investigación relacionada con las Ciencias Sociales, se emplea más una metodología cualitativa que una cuantitativa, ya que generalmente se tiene el objetivo de explicar la realidad de un hecho social en el que se tiene interés. Ruíz afirma que *“el innegable éxito que los métodos cualitativos están encontrando entre los investigadores contemporáneos, es más una reconquista oportuna que un descubrimiento inesperado”* (2003:12). Creswell, por su parte, agrega que además de disciplinas tales como la etnografía y la antropología, que cuentan con una importante

trayectoria en el uso de este tipo de investigación, *“los clásicos de la sociología y de la psicología, al igual que los de la historia o la politología, fueron promotores intensos de los estudios cualitativos”* (p.12).

Podemos distinguir, entonces, que aquel investigador que se inclina por el uso de los métodos cuantitativos, diseña normalmente tanto sus preguntas como las respuestas tentativas para simplificar el proceso cuantitativo de los datos, mientras que el investigador que decide apoyar su investigación en la hermenéutica, interpreta los sucesos inmediatos a la luz de experiencias, sucesos anteriores o cualquier otro elemento que pueda ayudar a entender mejor la situación estudiada.

Por otra parte, Flick señala que bajo el encabezamiento genérico de investigación cualitativa, se resumen diversos enfoques de investigación que difieren de sus supuestos teóricos, sobre todo por la manera en que comprenden su objeto y su perspectiva metodológica. Los enfoques *“se orientan hacia tres posiciones básicas: la tradición del interaccionismo simbólico, preocupado por estudiar los significados subjetivos y las atribuciones individuales de sentido; la etnometodología, interesada en las rutinas de vida cotidiana y su producción, y las posiciones estructuralistas o psicoanalíticas, que parten de los procesos del inconsciente psicológico o social”* (2004, p.31).

Independientemente del enfoque de investigación por el que se incline un investigador, lo más importante es considerar que lo realmente valioso son los significados que cada una de las personas da a lo que ocurre en su vida. Por esa razón se les considera como productos sociales, elaborados a través de la interacción que efectúan las personas en sus actividades. La interacción humana constituye la fuente central de datos. La

capacidad de las personas para interpretar su interacción con otras personas y las conductas que se siguen, son un elemento central para entender cómo funciona su interacción diaria. Creswell (1998:15-16), manifiesta su coincidencia con Ragin (1987) cuando éste señala que *“una diferencia clave entre los investigadores que utilizan más la metodología cuantitativa, es que ellos generalmente trabajan con unas cuantas variables pero en muchos casos, mientras que quien lleva a cabo investigación cualitativa se basa en pocos casos pero con muchas variables”*.

De esta manera queda claro que si bien en la investigación cualitativa no se tendrá que trabajar con aspectos cuantitativos, el investigador debe estar preparado para pasar por las siguientes vivencias:

- a) Debe estar comprometido a llevar a cabo un amplio trabajo de campo.
- b) Comprometerse en el complejo y tardado proceso del análisis de los datos.
- c) Estar registrando por escrito las evidencias del caso a fin de documentar las variables a analizar y mostrar las diferentes perspectivas identificadas.
- d) Participar en una investigación de ciencias sociales que no tiene guías firmes o procedimientos específicos, sino que va evolucionando conforme avanza la investigación.

3.1.2. Estrategia metodológica

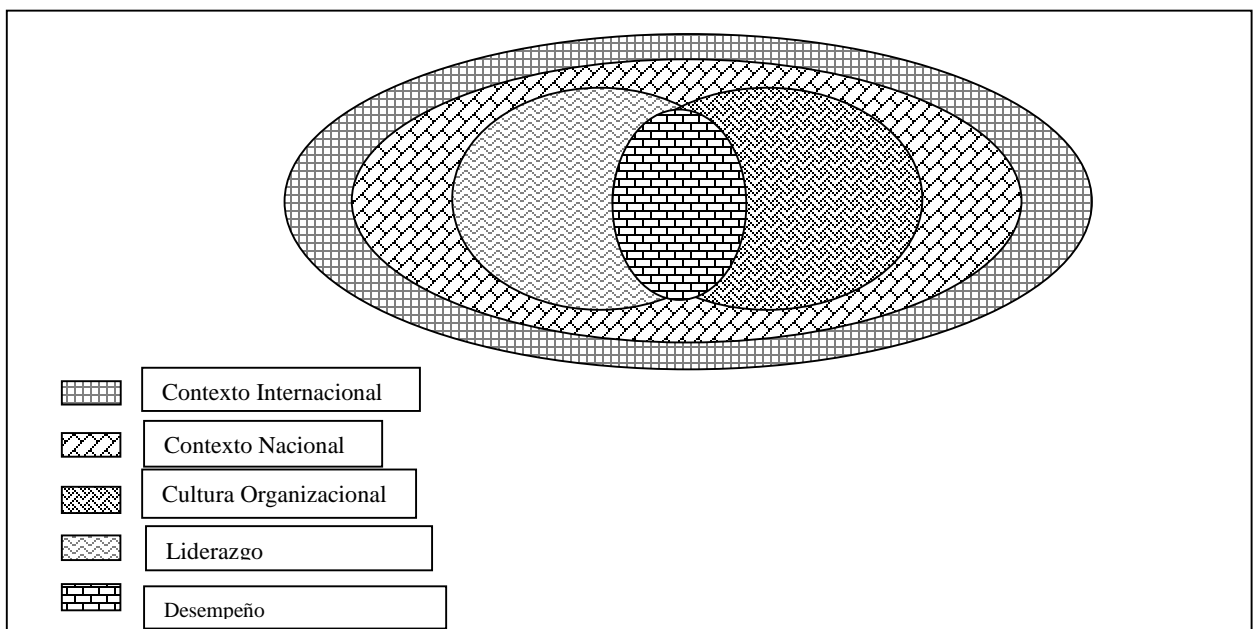
Debido a que el fenómeno que se aborda en esta investigación está relacionado con múltiples variables y dado que se pretende comprender la influencia de unas variables sobre otras, se desarrolla en principio, *el ángulo de investigación*, y posteriormente se van presentando *las dimensiones que se relacionan con el problema de investigación, las preguntas de investigación, los conceptos y las proposiciones que integran el planteamiento general*; además de establecer cuál será *la muestra* que se toma para

realizar la investigación y cuáles son *los métodos y técnicas que se utilizan en el trabajo de campo*.

3.2. Diseño metodológico

Se utiliza un heurístico metodológico (Páramo, 1999; Lara, 2004), que permite estudiar las diferentes dimensiones de la realidad y las interrelaciones que existen entre tales dimensiones, como se muestra en la Figura 3.1, donde puede verse un contexto internacional que sirve de marco para las grandes orientaciones del sector educativo a nivel internacional, luego un contexto nacional que establece los parámetros de evaluación del desempeño en México bajo el cual se rigen las IES de toda la República Mexicana, la cultura organizacional y el tipo de liderazgo ejercido por los líderes del sistema de universidades estudiado y la manera como estas dos variables influyen sobre el desempeño que este sistema de universidades ha alcanzado.

Figura 3.2. Dimensiones de análisis



Fuente: Elaboración Propia con base en los planteamientos de Páramo (1999) y Lara, 2004.

La representación permite notar como cada uno de los elementos guarda una relación con los demás y se deja claro que el objeto de estudio no puede ser analizado de manera aislada. Es importante aclarar que el tomar como base los conceptos y planteamientos generales, no implica hacer una inclusión exhaustiva de todos los elementos que tengan que ver con la pregunta de investigación; simplemente se trata de un enfoque que ayuda a explicar cómo es que un fenómeno específico se ha presentado de determinada manera y que no son casualidad las características o la estructura particular que tiene, sino que se han presentado una serie de circunstancias, elementos y actores que han generado esa situación particular.

Considerar como punto de partida el contexto amplio en el que se encuentra inmerso el fenómeno a estudiar, permite enfocarse en las leyes internas y en las interconexiones del fenómeno de estudio (Páramo, 1999, p.193), lo cual nos permite analizarlo a mayor profundidad. Mediante este heurístico metodológico se pueden delimitar los aspectos de la realidad que se pretende estudiar, ya que sería imposible agotar todas las interrelaciones que se presentarán en la realidad (Lara, 2004). Esta estrategia metodológica es útil para iniciar la investigación, después se utilizan también las entrevistas, la observación, la investigación documental y el estudio de caso a fin de encontrar una respuesta holística a la pregunta central de la investigación.

En la Tabla 3.1 se presentan brevemente los principales conceptos que se usan a lo largo de la presente investigación.

Tabla 3.1.

Descripción de las dimensiones de investigación y de los autores básicos

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN	AUTOR(ES) BASE
Cultura organizacional	<p>Para analizar la cultura se deben considerar los artefactos visibles pero también los valores y los supuestos básicos.</p> <p>La cultura es inherente a cualquier grupo humano y contribuye a resolver una serie de problemas externos (adaptación al medio) e internos (funcionamiento coordinado) que todos los grupos deben afrontar.</p> <p>Cultura y liderazgo son dos caras de la misma moneda, existiendo de hecho la posibilidad de que la única cosa realmente importante que los líderes hacen sea la creación y el manejo de las culturas.</p> <p>La clave de una cultura funcional es convertir las intenciones individuales de los fundadores, líderes o inspiradores de un nuevo grupo o empresa, su visión, presunciones y valores en un conjunto de creencias compartidas y legitimadas por todos los integrantes.</p> <p>La cultura organizacional es entonces funcional cuando está alineada con la estrategia.</p> <p>Los valores que sostienen la cultura aumentan la cohesión de los integrantes con la identificación y el compromiso y crean una fuerte imagen positiva hacia afuera. Una cultura funcional, además de proporcionar una fuerte cohesión entre sus miembros, debe ser flexible y estimular la motivación, el compromiso y la creatividad hacia los cambios necesarios para la adaptación de la organización a nuevas condiciones y desafíos del entorno.</p> <p>En el extremo opuesto, una cultura organizacional disfuncional descansa en creencias, convicciones y valores que producen comportamientos no alineados con la estrategia y <i>afectan negativamente el buen desempeño</i>.</p>	Schein, 1985, 1988 y 2010
Subculturas	<p>No es la estructura organizacional, es decir el área en la que trabajan los miembros de una organización por sus habilidades o áreas de conocimiento, lo que contribuye a la formación de subgrupos, sino las percepciones que los miembros tienen con respecto a la función profesional que desarrollan y a la responsabilidad de dicha función.</p> <p>Las subculturas se rigen por supuestos culturales diferentes que han sido aprendidos de los contextos en que se desenvuelven sus integrantes.</p>	Sackman, 1992, Van Mannen (1975, 1978)
Cultura Dominante o Fortalecida	<p>Si se tiene una cultura organizacional fortalecida, se produce un incremento en el desempeño laboral y la productividad. Para fortalecer la cultura organizacional estos autores recomiendan hacer difusión de la misión, los valores, consolidar actividades de grupo, de unión, de cohesión, de comunicación y homologar estilos de dirección y liderazgo.</p>	Terán y Lorenzo, 2011; Pantoja, 2004
Cultura fuerte y pérdida de la ideología motivacional tradicional	<p>Las organizaciones tienen una cultura dominante constituida por un conjunto de valores e ideas preconcebidas que explican cómo funcionan las cosas en su entorno.</p> <p>Una cultura organizacional fuerte es una solución atractiva a los problemas relacionados con identidades vulnerables y fragmentadas.</p>	Barba y Solís, 1997
Las IES, su Cultura y el Contexto	<p>Para analizar y entender una institución no es suficiente basarse en estándares internacionales, sino que se debe tener en consideración también el contexto específico con sus historias, normas y valores a los cuales pertenece una universidad.</p> <p>Primero se construye la cultura en una organización y posteriormente la cultura construye y refuerza a la organización.</p>	Wessler, 2004
Cultura, Desempeño y el contexto cultural	<p>En los patrones culturales para evaluar el desempeño se debería ir más allá del enfoque tradicional de la eficiencia en la gestión, para recuperar la importancia de los contextos culturales. Para generar paradigmas contextualizados.</p>	Walker y Dimmock, 2002
Evaluación IES	<p>De los resultados de las IES en las evaluaciones actuales depende el obtener una determinada asignación de recursos además de financiamientos extraordinarios. Cuando se tiene un sistema de evaluación basado en resultados como el que se tiene en México, algunas IES simplemente clasifican sus actividades siguiendo cuatro grandes categorías de acuerdo con Horsch (1997) que son: entradas, proceso, salidas y resultados.</p>	Díaz, Barrón y Díaz, 2008 Hernández y Hernández, 2012

Desempeño en las IES	Se refiere a los resultados de los ejercicios de evaluación que realizan las IES y los que le son realizados por organismos externos para confirmar que se cumple con un buen funcionamiento de estas con respecto a los objetivos que ya se tienen establecidos en el deber ser y que se han determinado con el fin de cumplir de manera eficaz y eficiente con los aspectos sujetos a evaluación en las IES en México.	Navarro, 2005
Indicadores de Desempeño en las IES	la infraestructura, el perfil de los profesores (nivel de estudios, perfil PROMEP, pertenencia al Sistema Nacional de Investigadores (SNI)) y el porcentaje de docentes de tiempo completo, el número de programas educativos de licenciatura, maestría y doctorado y todo lo relacionado con los alumnos, desde la matrícula de ingreso, hasta las calificaciones que obtienen. Programas pertenecientes al PNPC, Nivel otorgado por CIEES para los programas, Asignación de Tutores, CA en formación, en consolidación y consolidados. Seguimiento de Egresados, Resultados en los Exámenes EGEL de CENEVAL, Resultados de los alumnos en concursos nacionales e internacionales.	
Cultura y Desempeño	Si se tiene una cultura fortalecida se produce un incremento en el desempeño y la productividad.	Terán y Lorenzo, 2011
Liderazgo	Las características del líder, como su personalidad, su filosofía y su circunstancia individual tienen impacto sobre la historia de las organizaciones en las que interactúa. Las personas que se convierten en líderes en cualquier campo primero tienden a sobresalir en virtud de su eficiencia técnica y que aunque la experiencia desempeña un papel definitivo en el desarrollo del liderazgo, la educación formal también es muy importante.	Gardner (1990) Hughes, 2007
Desempeño y Liderazgo	Lo que hace única a una organización es la cultura y la tarea más difícil consiste en lograr que sus integrantes se puedan sentir parte de sus tradiciones, sentimientos, creencias, valores y actitudes. La cultura organizacional influye directamente sobre la actividad de la organización.	Ruíz, 2012
La cultura organizacional y el Liderazgo sobre el Desempeño	Existe una importante ausencia de literatura que explore las implicaciones para el desempeño organizacional derivadas de la influencia tanto de la cultura organizacional como del liderazgo.	Ogbonna y Harris, 2000
Ausencia de liderazgo óptimo	La Teoría del Liderazgo situacional (TLS) pone énfasis en las variables situacionales que operan en el proceso de liderazgo y que no hay un estilo de liderazgo óptimo en cualquier situación, sino que al ser diferentes los subordinados, son diferentes también las formas como deben ser tratados. Define cuatro posibles estilos de dirección: ordenar, persuadir, participar y delegar.	Reddin, 1967; Hersey y Blanchard, 1972
Responsables del desempeño de las IES	Hay desafíos en la gestión universitaria, ya que su desempeño implica la puesta en marcha de estrategias dirigidas por personas y cuerpos colegiados para garantizar que se cumpla el proyecto de la institución. Lograrlo es responsabilidad del rector y de todos los demás miembros investidos de autoridad como los vicerrectores y los directores administrativos.	Lopera, 2004
Liderazgo Transformacional	Provoca cambios en sus seguidores a partir de concientizarlos acerca de la importancia y el valor que tienen los resultados tras concluir las tareas asignadas. Logra inspirar a los subordinados y hacerlos conscientes respecto al porqué de colaborar para alcanzar los objetivos organizacionales con un convencimiento pleno de la importancia de su participación para alcanzarlos.	Bass y Avolio, 1994
<i>Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)</i>	Instrumento MLQ para hacer investigación en torno a la figura del líder considerando aspectos planteados por Bass para evaluar los estilos de liderazgo que ellos dividen en transformacional, transaccional y <i>laissez faire</i> .	Avolio, Bass y Jung, 1995

Fuente: Elaboración propia.

3.2.1. Ángulo de investigación y dimensiones de análisis

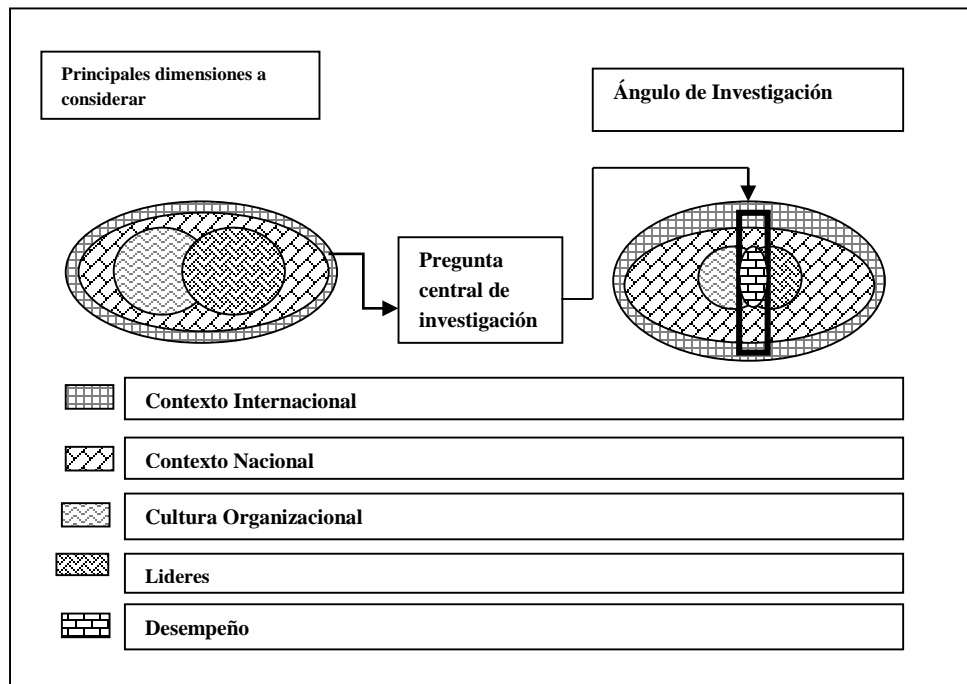
En esta investigación, en primer lugar fue necesario delimitar las dimensiones de análisis, que son: la cultura organizacional del Sistema de Universidades Estatales de Oaxaca

(SUNEO), la forma de ejercer el liderazgo de sus líderes y la influencia que estas dos variables han tenido sobre el desempeño de este sistema de universidades.

El ángulo de investigación se puede definir tomando como base los siguientes elementos (Páramo, 1999): 1. Las características del fenómeno social que será estudiado, tal como se planteó en la pregunta central de investigación, 2. Las principales dimensiones del problema, 3. Los principales procesos y elementos que se localizaron en relación con cada dimensión, 4. Las interconexiones al interior del problema y entre las diferentes dimensiones, 5. Las articulaciones entre la naturaleza del problema y el contexto social general.

El ángulo de investigación permite que el investigador tenga claro hasta donde se encuentra el límite del análisis del problema de investigación en relación al contexto en el que se ubica y es igualmente útil cuando se inicia la etapa de análisis de la información. Esto se encuentra representado gráficamente en la Figura 3.3.

Figura 3.3. Ángulo de Investigación



Fuente: Elaboración Propia con base en los planteamientos de Páramo (1999).

En esta figura se puede notar que del sistema de universidades analizado, no se considerará todo, sino simplemente lo relacionado con su desempeño y la influencia que sobre este tienen el liderazgo y la cultura organizacional, recuperando parte del contexto internacional, nacional y regional en el que ocurre el fenómeno.

3.3. Pregunta central de Investigación

¿Cómo es la influencia de la cultura organizacional y el liderazgo sobre el desempeño en un sistema de universidades estatales?

3.4. Objetivo general y objetivos específicos

El objetivo general de esta investigación es analizar cómo es la influencia de la cultura organizacional y el liderazgo sobre el desempeño en un sistema de universidades estatales.

Los objetivos específicos son los siguientes:

4. Conocer cómo es la cultura organizacional de un sistema de universidades estatales y qué influencia tiene sobre el desempeño.
5. Revisar de qué forma se ha ejercido el liderazgo en el logro de los objetivos de un sistema de universidades estatales para alcanzar los objetivos establecidos.
6. Conocer cómo es el desempeño de un sistema estatal de universidades y de qué manera es influido por su cultura organizacional y por la manera en que se ejerce el liderazgo.

3.5. Preguntas de investigación

Después de delimitar el ángulo de investigación y de reconocer las interrelaciones más importantes que se establecen en las dimensiones de análisis y en el contexto en el que se encuentra inmerso el sistema de universidades que aquí se analiza, se plantea la pregunta central de investigación de la que se derivan algunas preguntas secundarias que corresponden a cada una de las dimensiones de análisis.

3.5.1. Preguntas por dimensión de análisis

En la Tabla 3.2 se pueden apreciar las preguntas de investigación, que se derivaron de las principales dimensiones identificadas a partir del planteamiento del problema.

Con esta investigación se trata de contribuir a la literatura que ha analizado tanto la cultura organizacional como el liderazgo en relación con el desempeño organizacional, ya que si bien se han analizado por separado estas dos variables en relación con el desempeño, hay una ausencia de literatura que explore las implicaciones del desempeño en relación con la influencia que tanto la cultura organizacional como el liderazgo pueden tener en relación con su desempeño (Ogbonna y Harris, 2000).

Tabla 3.2

Pregunta central, dimensiones de análisis y sus preguntas de investigación

Pregunta Central: ¿Cómo es la influencia de la cultura organizacional y el liderazgo sobre el desempeño organizacional?		
Dimensiones de Análisis		
Cultura Organizacional	Desempeño	Liderazgo
P r e g u n t a s		
¿Cómo es la cultura organizacional de un sistema de universidades estatales y qué influencia tiene sobre el desempeño?	¿Cómo es la influencia de la cultura organizacional y el liderazgo sobre el cumplimiento de los objetivos organizacionales, establecidos tanto de manera interna como por evaluadores externos en un sistema de universidades estatales?	¿De qué forma se ha ejercido el liderazgo en el logro de los objetivos de un sistema de universidades estatales?

Fuente: Elaboración propia.

A partir de esta investigación se podrá determinar la influencia que tuvieron tanto la cultura como el liderazgo para buscar el cumplimiento de los objetivos organizacionales en el sistema de universidades aquí considerado.

3.6. Conceptos de investigación

A continuación en la Figura 3.4 se muestran las dimensiones de análisis, estas permiten que se planteen preguntas y derivadas de ellas, se desglosa una serie de conceptos teóricos que tienen como objetivo transformar las preguntas planteadas a términos de investigación.

Dimensión de Análisis 1. Cultura Organizacional

Conceptos

Cultura organizacional: Schein (1985) señala que la cultura es inherente a cualquier grupo humano y contribuye a resolver una serie de problemas externos (adaptación al

medio) e internos (funcionamiento coordinado) que todos los grupos deben afrontar. Schein (1985, p.2) señala que “*cultura y liderazgo son dos caras de la misma moneda, existiendo de hecho la posibilidad de que la única cosa realmente importante que los líderes hacen sea la creación y el manejo de las culturas*”

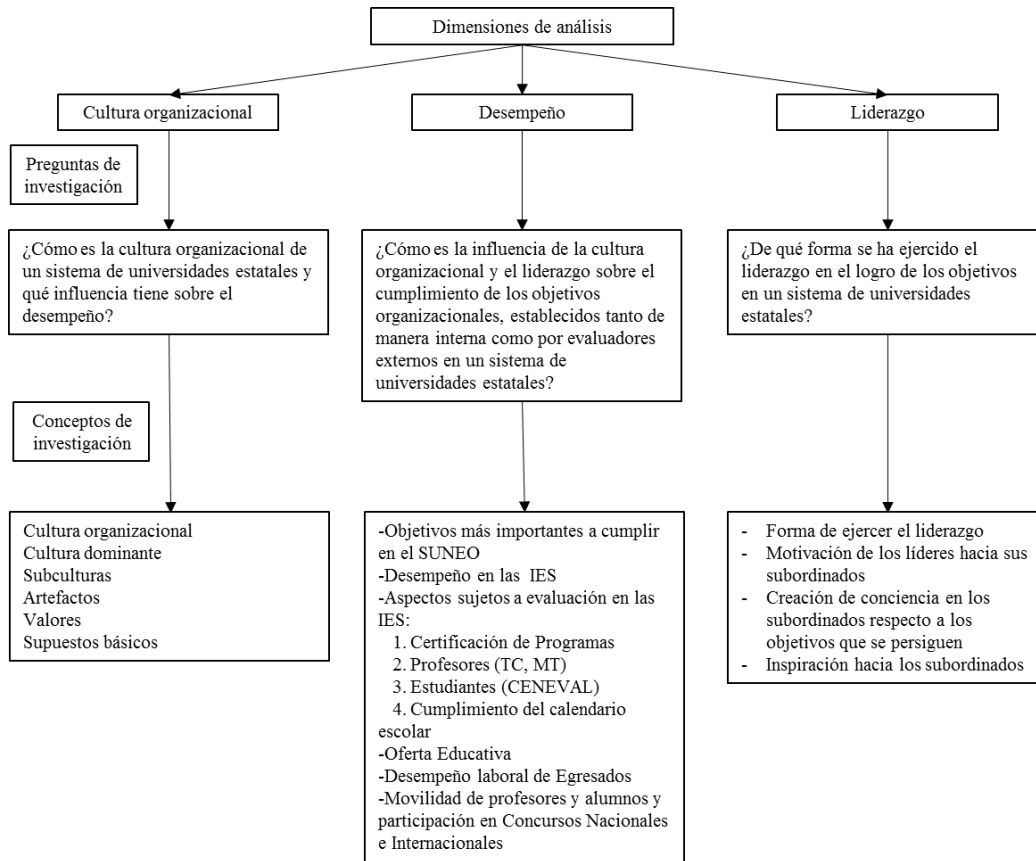
Schein (1988, p. 64) considera funcional una cultura organizacional que contribuya a la “*integración interna*” mediante la cohesión de sus miembros o a la “*adaptación externa*” a los cambios contextuales.

La clave para este autor es convertir las intenciones individuales de los fundadores, líderes o inspiradores de un nuevo grupo o empresa, su visión de situación, presunciones y valores en un conjunto de creencias compartidas y legitimadas por todos los integrantes. La cultura organizacional es entonces funcional cuando está alineada con la estrategia y permite crear una identidad organizacional de manera conjunta.

Los valores que la sostienen aumentan la cohesión de los integrantes con la identificación y el compromiso. También crean una fuerte imagen positiva hacia afuera y se aumenta la posibilidad de instalación de estos valores nuevos en la sociedad.

Una cultura funcional, además de proporcionar una fuerte cohesión entre sus miembros, debe ser flexible y estimular la motivación, el compromiso y la creatividad hacia los cambios necesarios para la adaptación de la organización a nuevas condiciones y desafíos del entorno.

Figura 3.4. Dimensiones de análisis, preguntas y conceptos de investigación



Fuente: Elaboración propia con base en Lara (2004).

En el extremo opuesto, una cultura organizacional disfuncional descansa en creencias, convicciones y valores que producen comportamientos no alineados con la estrategia y afectan negativamente el buen desempeño.

Schein (1985, p.5), define la cultura organizacional como, *“el patrón de asunciones básicas que un grupo ha inventado, descubierto o desarrollado a través del aprendizaje para tratar con sus problemas de adaptación externa e integración interna y que ha funcionado lo suficientemente bien para ser considerado válido y, además, para ser enseñado a sus miembros como la correcta forma de percibir, pensar y sentir en relación con dichos problemas”*.

Schein (1996), también define la cultura como aquel conjunto de *supuestos básicos* respecto a cómo es y debería ser el mundo que comparte un grupo de personas y esto es lo que determina sus opiniones, pensamientos, sensaciones y por lo tanto su comportamiento expresado.

Los supuestos básicos: son todas aquellas creencias que se dan por hechas, al igual que las percepciones, los pensamientos y los sentimientos, son la fuente que crea los valores y guía la acción.

Schein distingue tres niveles culturales: a) la parte visible del iceberg, que refleja la manera de llevar a la práctica todas las bases de la cultura y sirve para transmitirla a los nuevos miembros de la empresa. Las manifestaciones de este nivel son la arquitectura, los ritos y ceremonias, las normas, los símbolos, los mitos e historias; b) En el segundo nivel se encuentran los valores y las creencias, que son como las estrategias, metas y filosofías consientes. La percepción de los subordinados, la fluidez de los canales de comunicación, los sistemas de reconocimiento y promoción, las historias y chismes, los conflictos que surgen, etc. Schein, propone una metodología en la que primero se debe llevar a cabo observación participativa, después se trabaja a partir de los documentos de la empresa y de entrevistas planificadas.

La cultura puede actuar como catalizador en las personas al reducir la ansiedad e inquietud de los integrantes de la organización, ya que cumple ciertas funciones tales como: transmitir identidad a los miembros de la organización, facilitar el compromiso con la organización y ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones.

Por esta razón se puede notar como “*al paso del tiempo se va construyendo una cultura particular para cada organización*” (Sepúlveda, 2004, p.10).

Schein (1984), afirma que la cultura corporativa se caracteriza por ser muy específica, representa los intereses de los directivos y se encuentra asociada a la noción de desempeño. Por otra parte, la cultura organizacional se distingue por encontrarse presente en los miembros de la organización, se construye a partir de un conjunto de interacciones de tipo subjetivo y no se encuentra estipulada ni contenida en ningún documento oficial, ya que es de naturaleza informal.

Por lo tanto, para comprender la cultura organizacional, hace falta llevar a cabo un trabajo de interpretación del sentido que los individuos le otorgan a sus acciones. Esto puede lograrse al llevar a cabo una reconstrucción de la cultura mediante la observación, las entrevistas a profundidad y el uso de las historias de vida o un estudio de caso.

Cultura Dominante: La cultura dominante expresa los valores centrales que comparten la gran mayoría de los miembros de una organización. Pantoja (2004) afirma que las organizaciones tienen una cultura dominante constituida por un conjunto de valores e ideas preconcebidas que explican cómo funcionan las cosas en su entorno. También reconoce que entre los integrantes de las organizaciones existen diversas culturas o subculturas, las cuales al enfrentarse pueden chocar, pero eso es normal ya que da origen al proceso de adopción de la cultura organizacional, aculturamiento o asimilación de esa la cultura dominante.

Subculturas: Morgan (1991) aseguró que la cultura de una organización puede estar altamente fragmentada, dividida en grupos que ven al mundo de muchas formas y que

tienen distintas aspiraciones de lo que una organización podría ser. A estos subgrupos se les llama *subculturas*.

Sackman (1992) encontró que no era la estructura organizacional (pertenecer a un Departamento o Dirección) lo que contribuía a la formación de subgrupos, sino las percepciones que los miembros tenían con respecto a la función profesional que desarrollaban y a la responsabilidad de dicha función.

Tanto Van Mannen (1975, 1978) como Sackman (1992) y Schein (1985, 1992) han manifestado que estas subculturas se rigen por supuestos culturales diferentes, que han sido aprendidos de los contextos en que se desenvuelven sus integrantes.

Arquetipos visibles: Edgar Schein (1991, pp.14-21), sugiere que la cultura organizacional se analice considerando tres niveles:

1. El de los artefactos o cosas que son visibles, pero cuyo análisis e interpretación no son sencillos. En este análisis se incluye el entorno físico y social construido por la organización, los procesos y estructuras organizacionales visibles, la arquitectura, la tecnología, la distribución de las oficinas, los patrones de comportamiento visibles o audibles, y los documentos públicos.

2. Valores: Están representados por los principios sociales y filosóficos, metas y estándares con un valor intrínseco.

3. Supuestos, Creencias o Asunciones Básicas: La esencia de la cultura está representada por supuestos o creencias con respecto a la realidad y a la naturaleza humana. Son afirmaciones que sirvieron y se reconocieron en una determinada situación y

finalmente se convierten en creencias aceptadas de cómo funcionan las cosas. Son planteamientos que ya se dan por hecho, no se cuestionan.

Dimensión de Análisis 2

Liderazgo

Conceptos

Formas de ejercer el liderazgo: Se refiere a aquellas características que destacan en la interacción entre el líder y sus subordinados. Gardner (1990) afirma que las características del líder, es decir, su personalidad, su filosofía y su circunstancia individual tienen impacto sobre la historia de las organizaciones en las que interactúa.

Hughes afirma que *“las personas que se convierten en líderes en cualquier campo primero tienden a sobresalir en virtud de su eficiencia técnica”* (2007, p.57) y que aunque *“la experiencia desempeña un papel definitivo en el desarrollo del liderazgo, la educación formal también es muy importante”* (2007, p.65).

Por su parte, Casares afirma que *“el contexto histórico o circunstancial también genera liderazgos y que a mayores retos se requiere mayor liderazgo”* (1996, p.41). En esta misma tónica, Hersey y Blanchard (1972) consideraron que como parte del contexto es necesario analizar las características de los seguidores, ya que *“para que un líder sea efectivo debe tener un estilo o forma de liderazgo acorde a la madurez técnica o psicológica de los seguidores”*.

También incluye una serie de características que tienen que ver con la relación que los líderes tienen con sus subordinados, a qué le dan mayor importancia en su desempeño

y toma de decisiones, cómo son sus relaciones con el exterior, hasta qué punto opinan de cosas relacionadas con el funcionamiento de la organización y qué tanto delegan.

También se han llevado a cabo diversos esfuerzos por tratar de analizar la forma de ejercer el liderazgo que tienen los dirigentes. Particularmente a partir de la década de los 80 del siglo veinte cuando las investigaciones se concentraron en las características del líder carismático y del líder transformacional, así como sobre los efectos de su desempeño en la organización (Bass, 1985; Kanungo, 1990; Sashkin, 1988; Tichy y Devanna, 1990).

Esta investigación toma como guía los parámetros que incluye en sus análisis la corriente del liderazgo transformacional planteado por Bass (1985), quien se basó en los planteamientos de liderazgo carismático y transformacional de House (1977) y MacGregor (1978). En estos planteamientos se consideran tanto los rasgos y las conductas del líder, como las variables situacionales, como afirman Yukl y Van Fleet (1992).

Bass y sus colaboradores (Avolio, Waldman y Yammarino, 1991; Bass y Avolio, 1994) establecieron la teoría del liderazgo transformacional a partir de los planteamientos anteriores (House, 1977 y Burns, 1978) y describen el liderazgo a partir de los efectos que produce el líder sobre sus seguidores. *Un líder transformacional* provoca cambios en sus seguidores a partir de concientizarlos acerca de la importancia y el valor que revisten los resultados obtenidos. Además, invita a los subordinados a que trasciendan sus objetivos personales en virtud de los objetivos de la organización.

En las preguntas que sirvieron como guía para las entrevistas realizadas como parte de esta investigación, se retoman las áreas que se mencionan en un instrumento que ha guiado la mayor parte de la investigación realizada con este enfoque y que es conocido

como *Multifactor Leadership Questionare (MLQ)* para evaluar diferentes formas de ejercer el liderazgo (Trasformativa, Transaccional, *Laissez Faire*) y que ha sido revisado y modificado (Avolio, Bass, Jung, 1995).

Los líderes transformacionales motivan a sus seguidores, inspirándolos, ofreciéndoles retos y motivando su desarrollo individual. Los líderes transformacionales ponen énfasis en el logro de propósitos comunes más elevados y de la misión y visión compartida. La segunda forma de ejercer el liderazgo es transaccional, que pone énfasis en los beneficios específicos que los subordinados van a recibir si cumplen aquellos objetivos previamente establecidos. Un liderazgo transaccional implica llevar a cabo negociaciones entre los líderes y sus subordinados.

Dimensión 3 de Análisis

Desempeño del (SUNEO)

Conceptos.

Desempeño: es el resultado de una evaluación organizacional que puede variar dependiendo de los métodos o indicadores utilizados, pero que en todos los casos permite generar un reporte sobre la situación que guarda la organización en relación con sus metas organizacionales. En algunas ocasiones estos indicadores son establecidos totalmente de manera interna y en otras obedecen a los parámetros establecidos a nivel corporativo o de acuerdo a parámetros que el sector, o el tipo de organización de que se trate han establecido, en un ámbito regional, estatal o nacional.

SUNEO: Es el Sistema de Universidades Estatales de Oaxaca. La primera universidad de este sistema inició operaciones en 1991. Hasta mediados de 2013 estaba integrado por

siete universidades en pleno funcionamiento, ubicadas en las diferentes regiones del estado.

Desempeño de Calidad en instituciones de educación superior (IES): Se refiere a los resultados de los ejercicios de evaluación que realizan las IES y los que le son realizados por organismos externos para confirmar que se cumple con un buen funcionamiento de estas con respecto a los objetivos que ya se tienen establecidos en el deber ser y que se han determinado con el fin de cumplir de manera eficaz y eficiente con los aspectos sujetos a evaluación en las IES en México.

Aspectos sujetos a evaluación en las IES: Pueden dividirse en cuatro grandes categorías: entradas, procesos, salidas y resultados. En relación con los indicadores de *entrada*, se pueden medir aspectos como: la infraestructura, el perfil de los profesores (nivel de estudios, perfil PROMEP, pertenencia al Sistema Nacional de Investigadores (SNI)) y el porcentaje de docentes de tiempo completo, el número de programas educativos de licenciatura, maestría y doctorado y todo lo relacionado con los alumnos, desde la matrícula de ingreso, hasta las calificaciones que se hayan obtenido en una IES.

Los indicadores de procesos miden si un programa ha sido reconocido por organismos acreditadores, para el caso de los programas de posgrado, se considera si los programas pertenecen al Padrón Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC) y si los programas que ofrece una IES han sido reconocidos por los CIEES con un buen nivel. También se considera si los estudiantes cuentan con acompañamiento de un tutor a lo largo de sus estudios y el número de cuerpos académicos en formación y en consolidación (Navarro, 2005).

Los indicadores de salidas miden la calidad y cantidad de productos o servicios ofrecidos y la eficiencia de estos. En el caso de las IES se evalúa el nivel de alumnos que ingresan a un programa y se contrasta con los que finalizan para determinar la eficiencia terminal.

Los indicadores de resultados miden el efecto o la formación lograda a través de los estudios y servicios que recibieron los estudiantes durante su permanencia en la universidad. Esto se mide a través del Seguimiento de Egresados, la producción académica, el indicador de desempeño de los alumnos basado en el Examen General para el Egreso de la Licenciatura (EGEL), que lleva a cabo el Centro Nacional de Evaluación de la Educación Superior, A.C. (CENEVAL); los premios de academias internacionales, patentes registradas, premios a los profesores, publicaciones y ocasiones en las que tales publicaciones han sido citadas, así como los proyectos que han recibido apoyo externo.

3.7. Propositiones de investigación

A continuación se plantean las proposiciones de investigación que, con el enfoque de investigación cualitativa representan un punto de partida para la investigación al ser equivalentes a las hipótesis. Se trata de enunciados que intentan responder a la pregunta central. A continuación en la Tabla 3.3 se presenta una proposición por cada una de las dimensiones de investigación en las que anteriormente se dividió la pregunta central, es decir: La cultura organizacional, el desempeño y el liderazgo.

Tabla 3.3

Proposiciones de investigación a partir de la pregunta central y las preguntas de investigación por dimensión de análisis

Cultura Organizacional	Desempeño	Liderazgo
P r e g u n t a s		
¿Cómo es la cultura organizacional de un sistema de universidades estatales y qué influencia tiene sobre el desempeño?	¿Cómo es la influencia de la cultura organizacional y el liderazgo sobre el cumplimiento de los objetivos organizacionales, establecidos tanto de manera interna como por evaluadores externos en un sistema de universidades estatales?	¿De qué forma se ha ejercido el liderazgo en el logro de los objetivos de un sistema de universidades estatales?
P r o p o s i c i o n e s		
En el sistema de universidades estatales hay una cultura dominante y esto impulsa el logro de objetivos organizacionales.	El logro de los objetivos organizacionales de un sistema de universidades estatales, es impulsado por los arquetipos, valores y suposiciones básicas establecidos y reforzados desde el liderazgo.	El ejercicio transformacional del liderazgo impulsa el logro de objetivos organizacionales.

Fuente: Elaboración propia.

3.8. Variables independientes y variables dependientes

A continuación se señala la variable dependiente (VD) e independiente (VI) para cada una de las preposiciones identificadas.

1) *Cultura organizacional*

En el sistema de universidades estatales hay una cultura dominante y esto impulsa el logro de objetivos organizacionales.

VI: La cultura dominante del sistema de universidades estatales.

VD: El logro de objetivos organizacionales.

2) *Liderazgo*

El ejercicio transformacional del liderazgo impulsa el logro de objetivos organizacionales.

VI: El ejercicio transformacional del liderazgo.

VD: El logro de objetivos organizacionales.

3) *Desempeño*

El logro de objetivos organizacionales de un sistema de universidades estatales es impulsado por arquetipos, valores y suposiciones básicas establecidos y reforzados desde el liderazgo.

VI: Los arquetipos valores y suposiciones básicas de un sistema de universidades estatales establecidos y reforzados por sus líderes.

VD: El logro de objetivos organizacionales.

3.9. Tipo y Diseño de estudio

Esta investigación se lleva a cabo a partir del desarrollo de un estudio de caso. Se utilizó el método cualitativo, ya que como se estableció anteriormente, se pretende en primer lugar conocer cómo son las variables bajo estudio y posteriormente poder llevar a cabo un esfuerzo de interpretación de los individuos.

El estudio de caso es una estrategia frecuentemente utilizada cuando la investigación pretende responder las cuestiones de cómo o por qué, y también cuando el investigador no tiene un total control sobre los eventos y cuando la atención está en un fenómeno actual dentro del contexto de la vida real (Yin, 1994). Los estudios pueden complementarse con los tres tipos que existen y que son el explicativo, el exploratorio y el descriptivo. En todo caso el investigador establece si las estrategias que utilizará durante la investigación servirán para integrar un estudio de caso de cualquiera de los tres tipos mencionados anteriormente.

El método del estudio de caso hace posible una investigación holística de un evento de la vida real. En esta investigación se integrará parte de las acciones individuales, en el análisis del liderazgo y tal análisis se integrará con el seguimiento de un proceso organizacional, todo esto en un marco de actuación que deja ver que la forma de administrar, ha tenido efectos sobre el rendimiento, en este caso sobre el aprendizaje y desempeño de los alumnos ya que se trata de una institución de educación superior.

3.10. Población y muestra

Se realizaron en total 88 entrevistas, utilizando muestras homogéneas por grupos: de alumnos, profesores y vicerrectores en cada universidad como lo muestra la Tabla 3.4. También se llevaron a cabo dos entrevistas con ex vice-rectores, que son considerados como expertos en el tema y dos entrevistas con los líderes fundadores, uno académico y uno político. 83 entrevistas se realizaron en el periodo comprendido entre el 14 de agosto de 2013 y el 25 de abril de 2014. Las dos entrevistas con los líderes fundadores (el rector y el exgobernador) y las realizadas a tres vice-rectores con más de 5 años de antigüedad en su puesto se realizaron previamente desde el inicio de la investigación, en el periodo

comprendido entre el 18 de agosto y el 21 de octubre de 2009 cuando se rescataron detalles de la historia y evolución del SUNEEO.

Tabla 3.4.

Muestra de personas entrevistadas y las dimensiones de análisis abordadas con cada uno

Entrevistados	Total	Dimensiones de análisis abordadas en las entrevistas
5 alumnos de los últimos semestres en cada una de las 7 universidades.	35	La cultura organizacional, Desempeño
5 profesores con más de 5 años de antigüedad en cada una de las 7 universidades.	35	Su universidad El SUNEEO La cultura organizacional
1 vice-rector académico y 1 vice-rector administrativo de cada una de las 7 universidades.	14	La cultura organizacional, el liderazgo, el desempeño. La historia del SUNEEO.
2 Ex- vice-rectores considerados como expertos en el tema.	2	La cultura organizacional, el liderazgo, el desempeño. La historia del SUNEEO.
Rector Líder Académico Fundador del SUNEEO	1	Con el rector se tuvieron dos entrevistas: En la primera se le solicitó su autorización para llevar a cabo la investigación. En la segunda entrevista se trataron diferentes temas: las primeras universidades, la conformación del SUNEEO, la cultura organizacional, el desempeño y los proyectos actuales y a futuro.
Líder político Fundador Ex Gobernador que tuvo la iniciativa de crear la primera universidad del SUNEEO	1	Creación de las universidades. Cultura adoptada desde el inicio. Liderazgo del Rector y su participación en la conformación del modelo educativo.
Total de entrevistas	88	Total de entrevistas para analizar cultura organizacional 88 Total de entrevistas para analizar desempeño 87 Total de entrevistas para analizar liderazgo 51

Fuente: Elaboración propia con datos de las entrevistas realizadas.

3.11. Universo de Observación

La investigación se llevó a cabo en el Sistema de Universidades Estatales de Oaxaca (SUNEEO) que tiene una antigüedad de veinticuatro años. Este sistema inició con una universidad situada en la Región Mixteca del estado de Oaxaca, México.

Actualmente el SUNEО está compuesto por diez universidades, pero para esta investigación solo se consideraron siete. Las tres universidades que no se incluyeron en la investigación tienen las siguientes características: una universidad es de reciente creación y ofrece un sistema educativo diferente que combina la tecnología de educación a distancia.

Las otras dos universidades abrieron sus puertas a finales de 2013, por lo que aún no se puede entrevistar alumnos próximos a egresar o a profesores con más de cinco años en la universidad. *Las siete universidades consideradas en esta investigación, se encuentran distribuidas en las ocho regiones en que está dividido el estado de Oaxaca.*

3.12. Métodos, Muestra y Dimensiones de Análisis

Esta investigación es cualitativa y en su inicio, de acuerdo con los planteamientos de Páramo (1999), se deben ir seleccionando diferentes métodos de estudio de acuerdo a cada una de las dimensiones de análisis a fin de que sean acordes a las preguntas de investigación que se plantearon en relación a cada una de las dimensiones.

Los instrumentos metodológicos empleados son: la observación selectiva no participante, las entrevistas semiestructuradas y el análisis documental. Cabe agregar que dependiendo del tema tratado en algunos casos se partió de una muestra de 87 personas y en otras de 88 pues en algunas se integró a los dos líderes fundadores y en otras solamente a uno de ellos.

3.11. Validez y confiabilidad

Se utiliza la estrategia metodológica de análisis multidimensional del objeto de estudio. El marco metodológico se estableció desde el inicio de este capítulo, en la figura 3.2 con el apoyo de expresiones gráficas a partir de un heurístico útil para presentar el fenómeno social estudiado, según Páramo (1999, p.191).

Se condujo con cuidado la investigación para que esta fuera afectada por un riesgo ideológico o que no fuera lo suficientemente objetiva. Para reducir tales preocupaciones, Ruíz (2003, p.86) señala que la validez es *“un criterio de vital importancia, en toda investigación, sea del tipo que sea. Si un estudio no halla lo que busca o dice medir algo que, en realidad, no mide, o predice, promete o afirma algo que no existe o es diferente a lo que él afirma, es un estudio inútil e inaceptable”*.

Entonces en principio se puede establecer que una investigación es válida si acierta y si consigue validar sus resultados. Eso significa que en la mayor medida posible, debe haber exactitud y precisión en los datos. De acuerdo con Ruíz (2003, p.88), *“la precisión depende de que el investigador utilice medidas que sean lo más exactas que se pueda y que logre establecer las causas del fenómeno con pocos indicadores, lo que implica mayor precisión para acertar a las causas trascendentes del caso. De esta manera, la fiabilidad está sujeta a la precisión de la investigación”*.

Además, Ruíz (2003, p.89) señala que hay tres momentos del proceso de investigación que deben tenerse presentes, ya que contribuyen a aumentar la validez del estudio. Estos son: *“los preliminares, los concomitantes y los consiguientes”*, es decir, que se debe poner atención en los elementos que se integran de manera previa a la realización de la

investigación de la misma manera que se hace en el transcurso de ella e incluso al reportar sus resultados.

En esta investigación se entrevistó a distintos grupos dentro de la organización: alumnos, profesores, vice-rectores tanto académicos como administrativos. También se entrevistó a dos ex vice-rectores, que fueron entrevistados considerándolos como expertos en el tema. Además se entrevistó al Rector General y al Ex-Gobernador que tuvo el interés de crear las dos primeras universidades del SUNEО. Así, fue posible llevar a cabo la triangulación de la información, lo que le da mayor validez a la investigación.

3.14. Procesamiento de datos con ayuda de la herramienta de software para análisis de datos cualitativos QSR NVivo 9 y 10

El análisis de los datos de una investigación cualitativa es un tanto complejo dada la gran cantidad de información que se reúne, ya que se trata de analizar los fenómenos sociales de una manera holística. Actualmente, además de diversos procesadores de textos y hojas de cálculo o algunos programas específicos para realizar gráficas, cuadros o diagramas, ya se han desarrollado programas que son de ayuda para llevar a cabo la parte de análisis cualitativo. Es importante considerar lo que señalan Hernández, Fernández y Baptista (2006), quienes consideran que este tipo de programas son de utilidad, pero *“de ninguna manera sustituyen el análisis creativo y profundo del investigador, simplemente facilitan su tarea”* (p.669).

En esta investigación se utilizó el programa QSR o QSR Nvivo, que anteriormente fue conocido como NUD-ist. Este programa es uno de los que han sido desarrollados para apoyar la investigación cualitativa, que es conocida como QDA por sus siglas en inglés

(*qualitative data analysis*). Es de gran ayuda para investigaciones que requieren de análisis de texto proveniente de entrevistas, notas de campo provenientes de observación, documentos u otras fuentes de datos que pueden clasificarse como datos multimedia, en los que se requiere llevar a cabo niveles profundos de análisis.

Este software fue desarrollado por Tom Richards en 1999, originalmente como un programa Mac, pero se transfirió a versiones de PC. Actualmente se utiliza en diferentes sistemas, aunque se ha hecho mucho más accesible para PC. Weitzman (2000, p.809), citado en Flick (2004, p.274) clasifica el programa como “*constructor de teorías basadas en códigos*”. Con este programa es posible automatizar la codificación y la búsqueda, también permite la fusión de archivos analíticos de dos o más proyectos de investigación ejecutados inicialmente por separado. En esta investigación se utilizó NVivo 9 al inicio y posteriormente se adquirió la versión siguiente, es decir, NVivo 10. Este programa es útil para construir grandes bases de datos estructuradas jerárquicamente. Es una ayuda para el manejo del análisis de datos cualitativos, por lo que se está utilizando cada vez más a nivel mundial.

Hace 27 años que QSR se ha dedicado al desarrollo de este producto, y se ha avanzado significativamente desde su primer producto, NUD*IST. Con NVivo 10, también se pueden manejar transcripciones de texto tradicional, administrar datos de audio, video, fotos y archivos PDF. NVivo tiene una interfaz que puede configurarse en varios idiomas como Español, Inglés, Alemán, Francés, Japonés y Chino. Esta herramienta fue muy útil durante la comprensión e interpretación de las entrevistas, porque hace posible el análisis visual de los datos cualitativos.

3.14. Procedimiento

La realización de esta investigación se llevó a cabo en dos periodos de investigación que se detallan en la Tabla 3.5 en el primer periodo se realizaron las entrevistas a los dos líderes fundadores del SUNEО y a tres vice-rectores con mayor antigüedad, para tener un primer acercamiento al tema. En el segundo periodo se realizaron las 83 entrevistas con muestras homogéneas de alumnos, vicerrectores, profesores y la entrevista con dos expertos en el tema.

Tabla 3.5.

Etapas en las que se realizaron las actividades de investigación

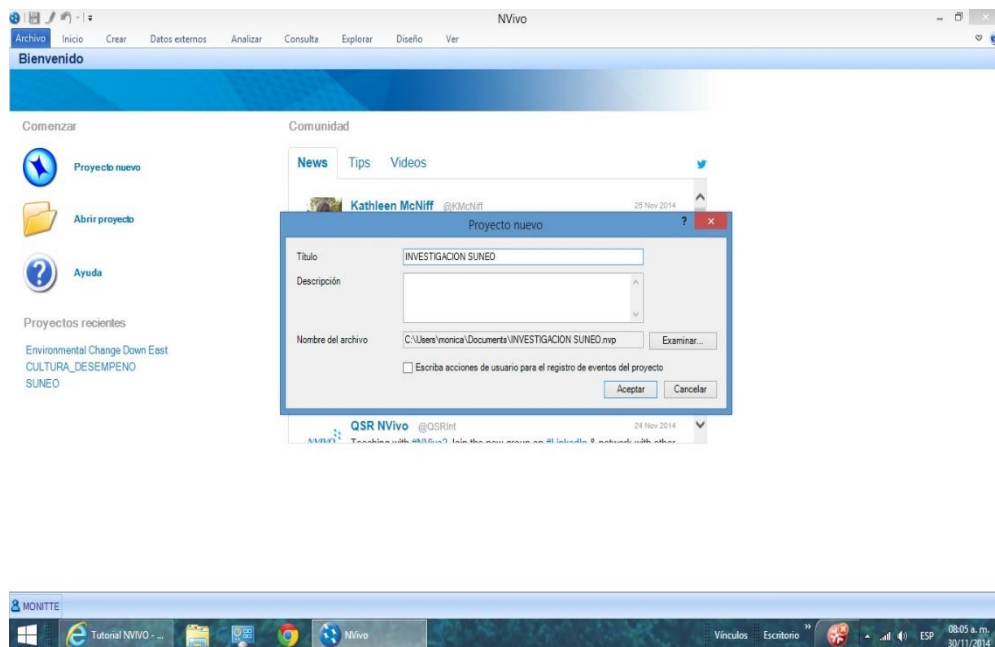
Tiempo	1er periodo Acercamiento Julio – Octubre de 2009				2º. Periodo Entrevistas y Observación Agosto 2013 - Abril 2014												
	Jul	Ag	Sep	Oct	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	M	Abril	Mayo	Jun	Jul
Actividad																	
Revisión de la literatura en relación con las dimensiones de investigación																	
Revisión de la historia del SUNEО																	
Entrevista con el rector del SUNEО para solicitar autorización para la realización de la investigación																	
Revisión de organigramas, reglamentos, manuales e informes de actividades																	
Realización de entrevistas dirigidas con los líderes fundadores (rector y exgobernador) y con los vice-rectores más antiguos																	
Captura y procesamiento de las entrevistas																	
Revisión de la literatura y consulta con expertos en el tema																	
Operacionalización de las dimensiones de análisis y elaboración de los instrumentos de investigación: las guías de entrevista semiestructurada para alumnos, profesores, vice-rectores, líderes fundadores y expertos en el tema																	
Pruebas piloto de los instrumentos de investigación																	
Aplicación de las entrevistas y de los ejercicios de observación de acuerdo a las guías estructuradas previamente																	
Captura y procesamiento de la información																	
Interpretación de los datos derivados del análisis																	
Confrontación de resultados con el marco conceptual																	
Integración y presentación de los resultados de la investigación																	

Fuente: Elaboración propia.

3.14.1. Introducción a la categorización con apoyo del programa NVivo

Para llevar a cabo la categorización de la información con el apoyo del programa NVivo en primer lugar se contó con el apoyo de las guías de entrevista y la guía de observación que fueron utilizadas para realizar la investigación de campo. Una vez terminada, el programa NVivo resultó de gran utilidad para procesar y analizar los resultados de la investigación. El primer paso fue crear lo que de acuerdo a este programa se denomina un *Proyecto* como lo muestra la Figura 3.5. Este es, de acuerdo con Vasilachis (2012), un contenedor de los archivos de datos que se utilizan en el proyecto de investigación.

Figura 3.5. Creación del Proyecto en el programa NVivo



Fuente: Captura de pantalla del Programa NVivo.

Después que se creó el proyecto, se deben crear carpetas en las que se almacenará la información procedente de las principales fuentes de información que para esta investigación fueron las entrevistas y la observación. Estas carpetas se crearon dentro de

la carpeta de Recursos Internos de NVivo. Antes de estar en posibilidades de importar la información procedente del trabajo de campo al proyecto de NVivo, ya se tenía capturada y ordenada la información.

3.14.2. Construcción del trabajo de campo con apoyo del programa NVivo

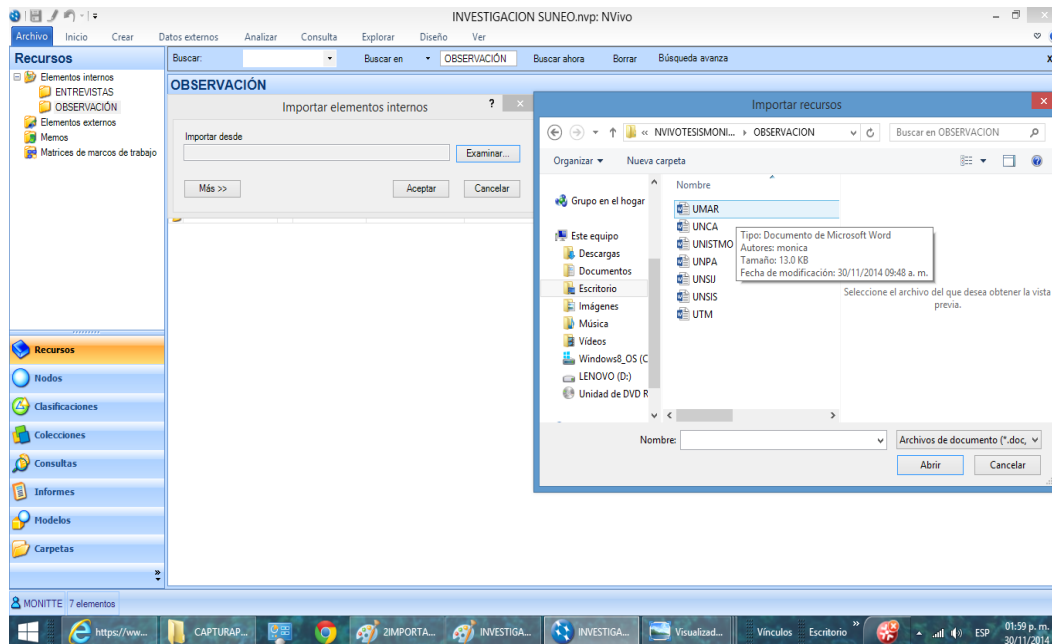
En las guías de entrevista y en la guía de observación, se plantearon preguntas relacionadas con las dimensiones de investigación previamente establecidas en base a la revisión de la literatura: cultura, liderazgo y desempeño.

Se contactó a las autoridades de cada universidad y se fijaron fechas para visitar cada una de ellas. Al llegar a cada universidad, con el apoyo de los vice-rectores y las prefectas, se contactó a alumnos de los últimos semestres (9° y 10° semestre) y a los profesores que ya tenían mayor antigüedad. Entonces se procedió a realizar las entrevistas y luego de cada entrevista se tomaron notas siguiendo las guías y agregando notas adicionales, además de grabar las entrevistas realizadas.

Luego de realizar las entrevistas, se transcribió cada una de ellas, integrando 88 entrevistas en total. En cuanto a la observación, con el apoyo de los vice-rectores y de algunos profesores, se recorrieron las instalaciones de cada una de las universidades, observando la parte externa e interna de cada una, para identificar los aspectos contemplados en la guía y descubrir otros elementos que sirvieran de apoyo para enriquecer el análisis y conocer la cultura organizacional. Luego de realizar el ejercicio de observación, se transcribieron todas las notas de campo, integrando un reporte de observación de cada una de las universidades. Con el apoyo de NVivo fue posible importar

los documentos de texto que contenían los reportes de observación de cada una de las universidades, como lo muestra la Figura 3.6.

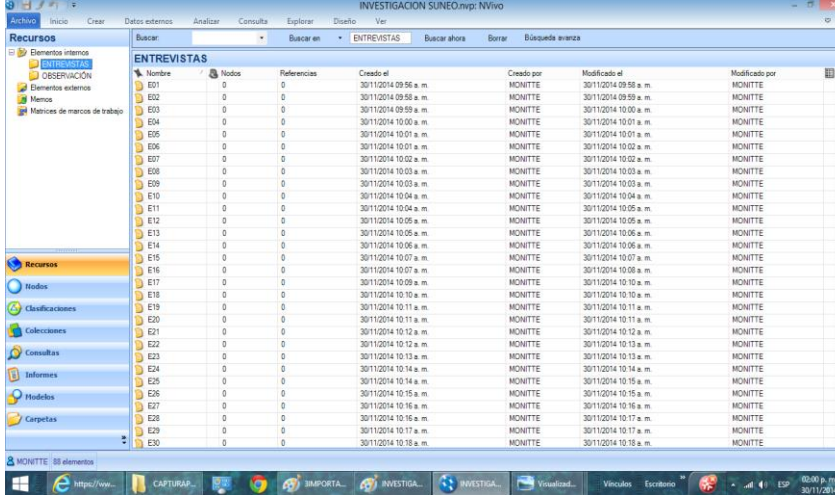
Figura 3.6. Importación de los reportes de observación de cada universidad



Fuente: Captura de pantalla de NVivo.

La Figura 3.7 muestra la importación de las entrevistas, que en esta investigación fueron 88. En esta captura de pantalla también se pueden ver las dos carpetas, la de entrevistas y la de observación, que constituyeron las dos fuentes de información más importantes.

Figura 3.7. Entrevistas importadas



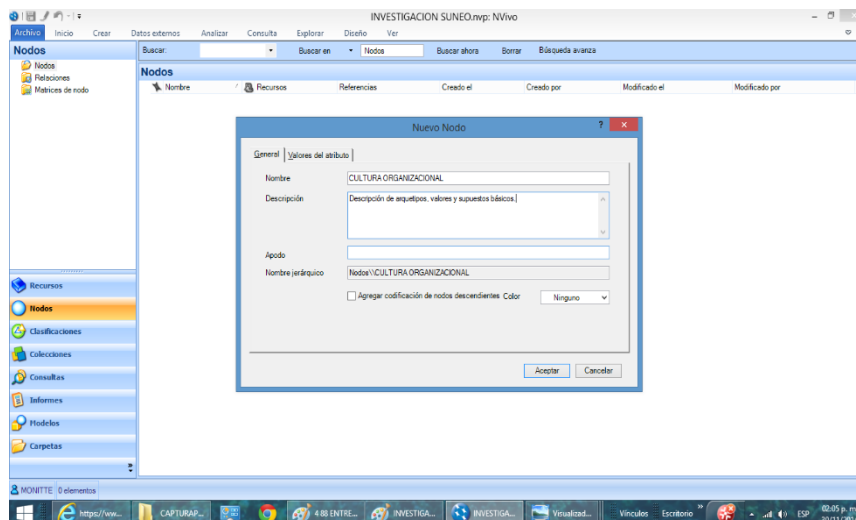
Nombre	Nodos	Referencias	Creado el	Creado por	Modificado el	Modificado por
E01	0	0	30/11/2014 09:56 a. m.	MONITTE	30/11/2014 09:56 a. m.	MONITTE
E02	0	0	30/11/2014 09:58 a. m.	MONITTE	30/11/2014 09:59 a. m.	MONITTE
E03	0	0	30/11/2014 09:59 a. m.	MONITTE	30/11/2014 10:00 a. m.	MONITTE
E04	0	0	30/11/2014 10:00 a. m.	MONITTE	30/11/2014 10:01 a. m.	MONITTE
E05	0	0	30/11/2014 10:01 a. m.	MONITTE	30/11/2014 10:01 a. m.	MONITTE
E06	0	0	30/11/2014 10:01 a. m.	MONITTE	30/11/2014 10:02 a. m.	MONITTE
E07	0	0	30/11/2014 10:02 a. m.	MONITTE	30/11/2014 10:02 a. m.	MONITTE
E08	0	0	30/11/2014 10:03 a. m.	MONITTE	30/11/2014 10:03 a. m.	MONITTE
E09	0	0	30/11/2014 10:03 a. m.	MONITTE	30/11/2014 10:03 a. m.	MONITTE
E10	0	0	30/11/2014 10:04 a. m.	MONITTE	30/11/2014 10:04 a. m.	MONITTE
E11	0	0	30/11/2014 10:04 a. m.	MONITTE	30/11/2014 10:05 a. m.	MONITTE
E12	0	0	30/11/2014 10:05 a. m.	MONITTE	30/11/2014 10:05 a. m.	MONITTE
E13	0	0	30/11/2014 10:05 a. m.	MONITTE	30/11/2014 10:06 a. m.	MONITTE
E14	0	0	30/11/2014 10:06 a. m.	MONITTE	30/11/2014 10:06 a. m.	MONITTE
E15	0	0	30/11/2014 10:07 a. m.	MONITTE	30/11/2014 10:07 a. m.	MONITTE
E16	0	0	30/11/2014 10:07 a. m.	MONITTE	30/11/2014 10:08 a. m.	MONITTE
E17	0	0	30/11/2014 10:08 a. m.	MONITTE	30/11/2014 10:10 a. m.	MONITTE
E18	0	0	30/11/2014 10:09 a. m.	MONITTE	30/11/2014 10:10 a. m.	MONITTE
E19	0	0	30/11/2014 10:11 a. m.	MONITTE	30/11/2014 10:11 a. m.	MONITTE
E20	0	0	30/11/2014 10:11 a. m.	MONITTE	30/11/2014 10:11 a. m.	MONITTE
E21	0	0	30/11/2014 10:12 a. m.	MONITTE	30/11/2014 10:12 a. m.	MONITTE
E22	0	0	30/11/2014 10:13 a. m.	MONITTE	30/11/2014 10:13 a. m.	MONITTE
E23	0	0	30/11/2014 10:13 a. m.	MONITTE	30/11/2014 10:13 a. m.	MONITTE
E24	0	0	30/11/2014 10:14 a. m.	MONITTE	30/11/2014 10:14 a. m.	MONITTE
E25	0	0	30/11/2014 10:14 a. m.	MONITTE	30/11/2014 10:15 a. m.	MONITTE
E26	0	0	30/11/2014 10:15 a. m.	MONITTE	30/11/2014 10:15 a. m.	MONITTE
E27	0	0	30/11/2014 10:16 a. m.	MONITTE	30/11/2014 10:16 a. m.	MONITTE
E28	0	0	30/11/2014 10:16 a. m.	MONITTE	30/11/2014 10:17 a. m.	MONITTE
E29	0	0	30/11/2014 10:17 a. m.	MONITTE	30/11/2014 10:17 a. m.	MONITTE
E30	0	0	30/11/2014 10:18 a. m.	MONITTE	30/11/2014 10:18 a. m.	MONITTE

Fuente: Captura de pantalla de NVivo.

Creación de nodos de acuerdo a las dimensiones de investigación

Luego de haber importado las entrevistas y los reportes de observación, se procedió a la creación de nodos correspondientes a cada una de las dimensiones de análisis. En la Figura 3.8 se muestra la creación del nodo de cultura.

Figura 3.8. Creación del nodo de cultura



Fuente: Captura de pantalla de NVivo.

Lo mismo fue necesario hacer con las otras dos dimensiones de análisis hasta tener los tres nodos, uno de cultura, otro de liderazgo y el último de desempeño, como lo muestra la Figura 3.9.

Figura 3.9. Nodos correspondientes a las tres dimensiones de análisis

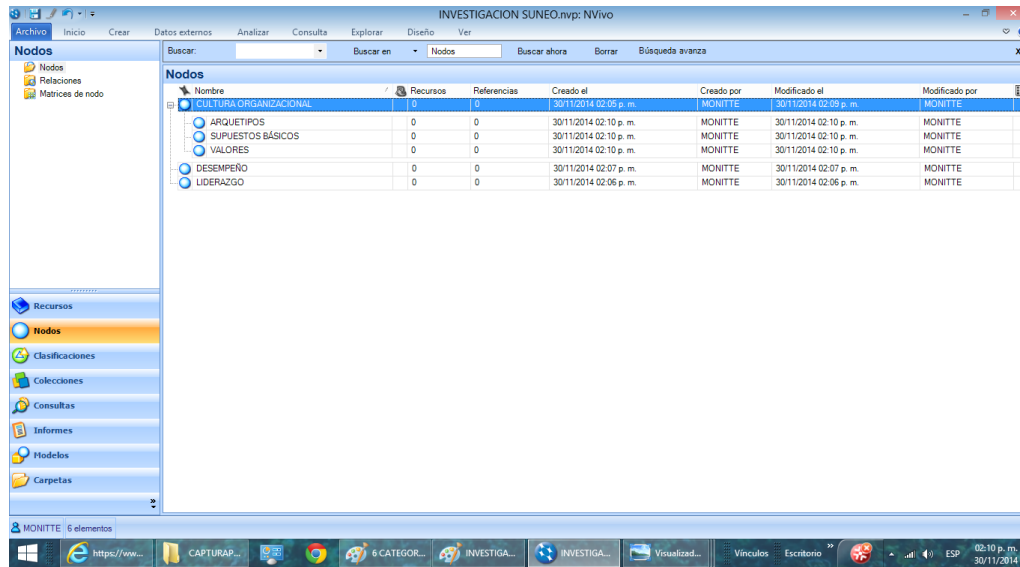
Nombre	Recursos	Referencias	Creado el	Creado por	Modificado el	Modificado por
CULTURA ORGANIZACIONAL	0	0	30/11/2014 02:05 p. m.	MONITTE	30/11/2014 02:05 p. m.	MONITTE
DESEMPEÑO	0	0	30/11/2014 02:07 p. m.	MONITTE	30/11/2014 02:07 p. m.	MONITTE
LIDERAZGO	0	0	30/11/2014 02:06 p. m.	MONITTE	30/11/2014 02:06 p. m.	MONITTE

Fuente: Captura de pantalla de NVivo.

La acción siguiente fue crear subnodos de acuerdo a cada dimensión de análisis. En esta etapa de la investigación fue necesario considerar nuevamente el marco teórico y por ello en cada uno de los nodos se fueron creando subnodos. Por ejemplo, en el nodo de cultura, fue necesario crear un subnodo para cada uno de los siguientes indicadores de cultura: arquetipos, valores y supuestos básicos. Como lo muestra la Figura 3.10.

Este mismo procedimiento se llevó a cabo con cada una de las dimensiones de investigación, hasta completar los indicadores de cada una de ellas.

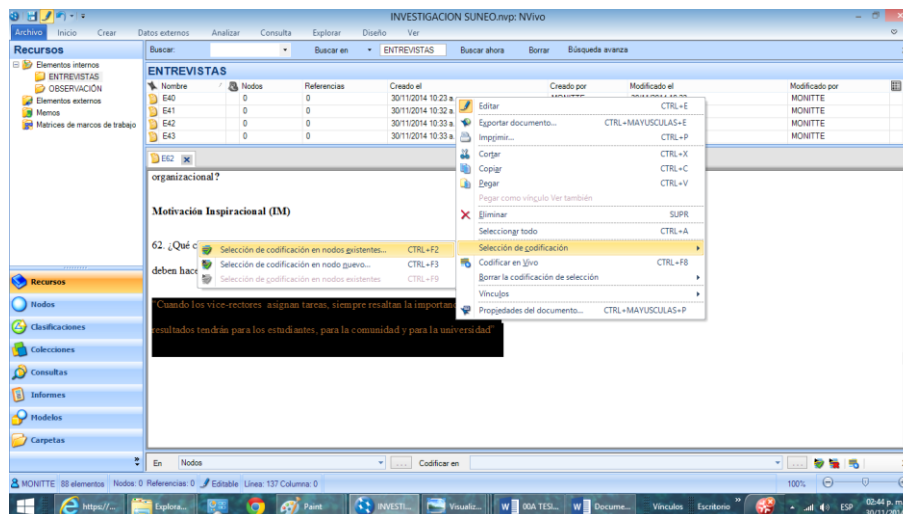
Figura 3.10. Subnodos de cultura organizacional



Fuente: Captura de pantalla de NVivo.

Cabe agregar que una vez creados los nodos y subnodos, se procedió al análisis de las entrevistas, y cuando los datos encontrados correspondían a un determinado nodo, con el software de NVivo se procedió a subrayar la respuesta del entrevistado o bien el aspecto observado y entonces se codificó con el nodo correspondiente como lo muestra la Figura 3.11.

Figura 3.11. Codificación de texto con el nodo correspondiente



Fuente: Captura de pantalla de NVivo.

La Figura 3.11. muestra que una vez seleccionado el texto que hacía referencia a un indicador, se utilizó la opción de codificación en nodos existentes y se procedió a seleccionar el indicado.

Esta codificación permite saber cuántos recursos están asociados con cada nodo y cuántas referencias se hacen de cada variable o indicador, lo que hace posible identificar su importancia para la investigación.

Cuando se revisaron las entrevistas y los reportes de observación, fue necesario ir creando en NVivo otras jerarquías de análisis en las que se pudieran integrar las dimensiones de análisis y los indicadores más frecuentes. Esto se hizo llevando a cabo un ejercicio de comparación continua entre lo encontrado en la investigación de campo y lo establecido inicialmente de manera teórica de acuerdo a los autores centrales de la investigación.

3.14.2. Obstáculos enfrentados en el trabajo de campo

Resulta de suma importancia señalar que al realizar el trabajo de campo el investigador no puede llevar a cabo la categorización previa y completa de todas las dimensiones de análisis. En el caso de la observación, no fue posible incluir en las guías de observación todo lo que se podría encontrar en la realización de la investigación, por ello, luego de realizados los ejercicios de observación e ir tomando las notas de campo, fue necesario regresar a la teoría como lo marca la metodología cualitativa para redefinir las categorías de la investigación y los indicadores que las componen.

Además resulta muy importante considerar que el investigador debe ajustarse a los horarios y las actividades de los sujetos a entrevistar. En esta investigación, entre los obstáculos encontrados puede mencionarse la distancia que existe entre las universidades del SUNEО y lo accidentado del territorio en el estado de Oaxaca, en el que se llevó a cabo la investigación, ya que esto hace necesario contar con más tiempo para llegar a cada una de las universidades, instalarse, observar las ciudades más próximas a cada universidad, sus características, las principales actividades y la infraestructura con la que cuentan, pero siempre con el reto de absorber grandes cantidades de información en cada contexto.

Otro reto importante lo constituyen los horarios de los alumnos y de los profesores, ya que ellos se encuentran en clases durante la mañana y durante la tarde y por ello fue necesario esperar en ocasiones hasta una hora antes de poder realizar la siguiente entrevista, a pesar de ya encontrarse en el lugar indicado y tener la libertad de contactar a cualquier alumno o profesor.

Finalmente otro obstáculo lo constituye el monto de recursos que se debe invertir para llevar a cabo la investigación, ya que en algunos casos las personas a entrevistar confirman las citas solicitadas pero son tantos los recursos destinados a transporte, alojamiento y alimentación que deben cubrirse, que es necesario dejar pasar algunos días entre unas entrevistas y otras o de otra manera no siempre se cuenta con los recursos necesarios para llevar a cabo la investigación en periodos más cortos de tiempo, por eso las entrevistas para esta investigación se llevaron a cabo a lo largo de nueve meses.

3.14.3. Bondades y restricciones de las herramientas cualitativas

Entre las principales bondades de las herramientas cualitativas como el programa NVivo, se puede señalar que permite analizar la información de una manera ordenada y obliga al investigador a llevar a cabo el análisis de la información al tiempo que clasifica los datos encontrados. Vasilachis (2012) señala que los programas que actualmente se tienen disponibles para llevar a cabo investigación cualitativa han servido para apoyar a los investigadores a realizar un trabajo que anteriormente llevaba mucho tiempo y esfuerzo, ya que la categorización resultante del análisis de la información obtenida en el trabajo de campo debía apoyarse en actividades manuales a través de las cuales se iba ordenando la información con tarjetas, códigos de colores y mapas conceptuales hechos a mano.

Entre las principales restricciones de los programas para hacer investigación cualitativa vale la pena destacar que, a diferencia de los programas de apoyo de investigación cuantitativa en los que los programas hacen los cálculos y ya se tienen tablas para interpretar los resultados, en el caso de herramientas como el programa NVivo, el análisis sigue estando a cargo del investigador y el punto de partida continua siendo el contar tanto con el conocimiento de un marco teórico amplio, como con suficiente información para conocer la problemática que se enfrenta.

Por lo tanto, una restricción importante es que los programas no son capaces de analizar la información por sí mismos en lo referente a la determinación de las categorías que resultan relevantes para el fenómeno bajo estudio y el establecimiento de relaciones entre estas categorías; ese sigue siendo trabajo del investigador, que debe conectar la información para dar respuesta a los objetivos planteados, utilizando no solo los datos procedentes de las respuestas de los actores entrevistados, sino también la información de

las notas de campo y la integración de todos los elementos analizados para llevar a cabo la interpretación de los mismos.

4. CARACTERÍSTICAS DEL SISTEMA DE UNIVERSIDADES DE ESTUDIO

La presente investigación se desarrolla en el Sistema de Universidades Estatales de Oaxaca (SUNEO). La primera universidad de este sistema inició en 1990 ofreciendo dos carreras y contando con el apoyo de cinco profesores para atender a 48 alumnos. Actualmente este sistema de universidades tiene más de 6000 alumnos, ofrece 67 licenciaturas, 30 maestrías y 9 doctorados, en este sistema laboran actualmente 953 profesores (Sistema de Universidades Estatales de Oaxaca, 2014, p.78) de los cuales 127 pertenecen al Sistema Nacional de Investigadores (Ponce, 2014).

La primera universidad de este sistema fue la Universidad Tecnológica de la Mixteca y se estableció en la Región Mixteca del estado de Oaxaca por iniciativa del gobernador del estado de Oaxaca en ese tiempo, el Lic. Heladio Ramírez. Cabe mencionar que para ese momento en Oaxaca no toda la población tenía la posibilidad de realizar estudios superiores, ya que sólo existían universidades estatales en la capital del estado.

La educación pública en Oaxaca, desde el nivel básico, no se proporciona de manera eficiente, oportuna ni permanente. Esta situación resulta evidente al conocer cifras como las que muestra el INEGI (2010) al reportar que el promedio de escolaridad de la población de 15 años en adelante fue de 6.9 años, mientras que a nivel nacional el grado de escolaridad promedio era de 8.6 años. Los jóvenes que sí continúan estudios de preparatoria, bachillerato y licenciatura, son en su mayoría de la Región del Istmo, Tuxtepec y Los Valles Centrales. Por otra parte, los más altos índices de atraso y menor escolaridad se concentran en regiones con más comunidades indígenas como la Mixteca, La Sierra Sur y la Cañada. Por esta razón resultó del todo justificable el establecer una

universidad en la Región Mixteca, como un primer paso para descentralizar la educación en ese estado.

Actualmente las universidades que conforman el SUNEEO se encuentran distribuidas en las diferentes regiones del estado de Oaxaca como se puede ver Figura 4.1 donde se muestra el mapa del estado de Oaxaca y la ubicación de las universidades del SUNEEO.

Figura 4.1 Mapa del estado de Oaxaca con las universidades del SUNEEO.



Fuente: Tomado del sitio web www.utm.mx

En la Tabla 4.1 se muestran las fechas en las que se fue presentando el crecimiento del sistema.

Tabla 4.1.

Fechas de inicio de las universidades del SUNEО y sus campus

UNIVERSIDADES DEL SUNEО	AÑO DE CREACIÓN Y CAMPUS CON LOS QUE CUENTA
Universidad Tecnológica de la Mixteca (UTM)	Inició operaciones en 1990 aunque fue inaugurada oficialmente el 22 de Febrero de 1991. Campus en Huajuapán de León, Oaxaca (1).
Universidad del Mar (UMAR)	Fue inaugurada el 22 de Agosto de 1992 con un solo campus en Puerto Ángel. En 2001 inician los campus de Puerto Escondido y Huatulco (3).
Universidad del Istmo (UNISTMO)	Inaugurada el 22 de Febrero de 2002. Tiene 2 campus: Tehuantepec e Ixtepec (2).
Universidad del Papaloapan (UNPA)	Inicia actividades el 1º de julio de 2002 en Loma Bonita y en marzo de 2005 inicia el campus Tuxtepec (2).
Universidad de la Sierra Sur (UN SIS)	Se integró el 12 de abril de 2003, el campus de Miahuatlán de Porfirio Díaz (1).
Universidad de la Sierra Juárez (UNSIJ)	Inicia operaciones en Mayo de 2005 con un solo campus y se encuentra ubicada en Ixtlán de Juárez (1).
Universidad de la Cañada (UNCA)	Fue inaugurada en el año de 2006 con un campus en Teotitlán de Flores Magón (1).
Universidad de la Costa (UNCOS) Universidad de Chalcatongo (UNCHA)	No se consideran en esta investigación puesto que dieron inicio a sus actividades a finales del año 2013.

Fuente: Elaboración propia.

La capital del estado, ubicada en la región de Valles Centrales, es la única que no cuenta con una universidad presencial de este sistema, ya que desde que se dio inicio a la primera universidad del SUNEО, se tenía como objetivo descentralizar la oferta de educación superior en el estado.

En la segunda mitad del año 2013 iniciaron actividades dos universidades más del SUNEО que aunque no se incluyeron en esta investigación, dan muestra de que este sistema de universidades ha seguido creciendo.

El SUNEEO también ofrece otro sistema de educación llamado *Nova Universitas* (NU), que desde 2009 pone al alcance de los estudiantes de comunidades alejadas que no pueden cubrir los gastos de ir a estudiar a ciudades medias del estado, una combinación que trata de combinar las ventajas de la universidad a distancia con las de tipo presencial, dado que los profesores no necesitan residir en los campus, sino que pueden impartir su enseñanza desde un campus central. Sin embargo, aún en este sistema, los alumnos deben permanecer la jornada completa en el campus, bajo un estricto control de sus actividades, que es realizado por técnicos académicos.

Las primeras dos universidades del SUNEEO, fueron ubicadas en poblaciones elegidas por el gobernador en turno en 1990. Las siguientes universidades fueron ubicadas en lugares donde los habitantes de una determinada comunidad se lo fueron solicitando a cada gobernador, donando los terrenos apropiados para este propósito.

De acuerdo a la información recabada en entrevista con los vice-rectores del SUNEEO, a todos los gobernadores que ha habido desde que se fundaron las dos primeras universidades de este sistema, le han hecho más peticiones para la creación de otras universidad de este sistema en todas las regiones del estado.

A este respecto, el Rector del SUNEEO señala: “*obviamente hay límites físicos a las posibilidades de expansión del sistema universitario y en gran parte esos límites vienen dados por las dimensiones de las poblaciones y por su aislamiento*” (Seara, 2009, p.191).

Oaxaca es conocido por contar con una importante organización sindical, especialmente en relación al sector educativo. Por lo tanto, es importante destacar que el SUNEEO no cuenta con un sindicato de trabajadores que medie entre las autoridades y los

trabajadores. Los empleados, al ingresar a trabajar a cualquiera de las universidades que lo integran, conocen sus labores, horarios y saben que deben cumplirlos como se hace en una empresa de carácter privado con objetivos claros que se deben alcanzar en los tiempos establecidos.

Resulta muy importante destacar como se mencionó al inicio de este capítulo, que el SUNEО nació para satisfacer la necesidad de brindar educación superior al interior del estado, no en la capital, donde ya se encontraban en funcionamiento la Universidad Autónoma Benito Juárez de Oaxaca (UABJO) y el Instituto Tecnológico de Oaxaca (ITO), además de algunas instituciones de educación superior privadas, mientras que al interior del estado no existía otra universidad estatal y la oferta de educación privada a este nivel era mínima.

La misión del SUNEО es “*educar, formar y realizar investigaciones reconociendo la misión de contribuir al desarrollo sostenible y al mejoramiento del conjunto de la sociedad*” (Seara, 2010, p. 265).

El rector del SUNEО asume que el cumplimiento de la misión debe hacerse con calidad, como lo expresó en entrevista al término de un evento cultural: “*la misión es muy clara, si nosotros creamos una institución de educación, tiene que ser de calidad, si nosotros solo damos un papel para que presuman, estamos engañando a la gente, estamos estafando al pueblo. Nosotros no decimos que van a adquirir fácilmente los conocimientos, nosotros les decimos que es difícil, que son cinco años de mucho trabajo, pero después viene la recompensa*” (Guevara, 2013, p.1.).

El SUNEEO fue creado cuando en México se hicieron esfuerzos importantes por buscar una mejora en la educación, ya que en 1989 se puso en marcha el Programa para la Modernización Educativa (PME) 1989-1994 que tenía entre sus objetivos:

a) buscar la excelencia académica de sus instituciones y

b) lograr la vinculación de las universidades con el sector productivo a fin de que pudieran plantear soluciones y generar fuentes alternativas de financiamiento y fortalecer sus mecanismos de coordinación y planeación institucional e intersectorial.

También en ese año se creó la Comisión Nacional de Evaluación de la Educación Superior (CONEVA), teniendo como objetivos: 1) concebir y articular un proceso de evaluación de la educación superior en el país y 2) sentar las bases para dar continuidad y permanencia a este proceso; proponiendo criterios y estándares de calidad para las funciones y tareas de este nivel educativo.

Por esta razón, desde sus inicios el SUNEEO se conformó siguiendo un modelo educativo que fue creado para servir de instrumento cultural de transformación del entorno social. Esto se trata de conseguir con universidades de alto rendimiento, que crean una ventaja comparativa para el estado de Oaxaca, ya que al contar con mano de obra altamente calificada lo convierte en atractivo para las inversiones productivas. Las funciones centrales del SUNEEO son: la docencia, la investigación, la difusión de la cultura y la promoción del desarrollo.

4.1. Principales características del Sistema de Universidades Estatales de Oaxaca

En la Tabla 4.2. se recuperan las principales características del sistema de universidades analizado.

Tabla 4.2.

Principales características del SUNEEO

<ol style="list-style-type: none"> 1. Cursos propedéuticos, para homogeneizar los grupos y nivelar conocimientos. 2. Estancias Profesionales al finalizar el sexto y el octavo semestre (dos meses cada verano). 3. Servicios de Promoción al Desarrollo a los sectores gubernamental, social y privado para vincular la actividad científico tecnológica con la sociedad. 4. Inclusión en todos los planes de estudio de las materias: Historia del Pensamiento Filosófico y Teoría General de Sistemas, para mejorar su formación y dos o tres materias de administración de empresas para brindarles conocimientos básicos para la formar su propia empresa y no limitar sus oportunidades a ser empleados. 5. Los estudiantes tienen obligación de asistir a clases, salas de cómputo, biblioteca, talleres y laboratorios, e inscribirse en el régimen de tutorías. 6. Lectura obligatoria de una novela al mes, presentando un resumen de cuatro páginas, bajo el control de un profesor. 7. Clases de inglés durante los cinco años de la carrera impartidas por profesores extranjeros de habla inglesa.

Fuente: Tomado de Seara (2009:159-160).

Es posible notar en el punto número uno que se tiene plena conciencia de la necesidad tanto elevar los conocimientos de los alumnos que ingresan a la universidad, como de homogeneizar los grupos, ya que según comentaron los profesores entrevistados, habrá quienes tienen un mejor nivel que otros, pero definitivamente, con los datos que hay respecto al rezago educativo que enfrenta el estado de Oaxaca, resulta de suma importancia llevar a cabo acciones tendientes a elevar el nivel de conocimientos de los alumnos.

Otro aspecto que llama la atención es el punto número tres, que establece que tanto los alumnos como los profesores serán de tiempo completo y que tendrán que permanecer

en la institución un mínimo de ocho horas. Este es un aspecto que, como se verá más adelante, es ampliamente mencionado y cuestionado en las entrevistas realizadas. A este respecto vale la pena señalar que el permanecer más tiempo en la institución donde se labora o se estudia, no necesariamente indica que se los alumnos van a tener un mayor nivel de conocimientos. Es muy claro que más horas de permanencia en la institución, no siempre significa mejor, pero en un contexto como el que priva en el sector educativo del estado de Oaxaca, donde los alumnos desde que inician su educación pre-escolar se familiarizan con el hecho de que con una muy alta frecuencia no tienen clases, ya que sus maestros deben asistir a una marcha o a sus reuniones sindicales.

Por lo tanto, el salir temprano o no tener clases es casi una costumbre en el sector educativo de este estado. Por tal razón, cuando se encuentra un modelo universitario en el estado de Oaxaca que plantea un alto número de días laborables, donde los periodos vacacionales son muy cortos, y este punto se combina con el número tres que establece que tanto alumnos como profesores permanezcan en la institución ocho horas, parece tener sentido. Es decir, que como principio básico se promueve un cambio en la forma de pensar respecto a la escuela o el trabajo, sabiendo que hay que asistir a diario y cumplir jornadas completas, es decir, primero que se asista, que los interesados estén presentes. A partir de eso, el reto siguiente es lograr que se genere trabajo.

En el punto cinco también se plantean otro aspecto que llama la atención, pues involucra a la universidad con la promoción del desarrollo regional. Para este fin, primero se inició con la elaboración de proyectos concretos y, posteriormente, se formalizó la práctica de impulsar el desarrollo regional con la creación de la brigada de promoción del

desarrollo, integrada por un grupo multidisciplinario de profesionistas que apoyan a las comunidades con los problemas que les apremian.

En las primeras universidades que se crearon del SUNEEO, ya existen grupos formales de apoyo que cada día salen a recorrer en un medio de transporte institucional, los pueblos de la región y que han realizado diversas acciones entre las que se mencionan las siguientes (Seara, 2009:163-164):

1. Cura y prevención de enfermedades a los animales domésticos.
2. Difusión de prácticas de reforestación y conservación de suelos.
3. Detección de acuíferos.
4. Capacitación de artesanos y funcionarios.
5. Evaluación de recursos mineros.
6. Establecimiento de Granjas Acuícolas.

Estas acciones ayudan al desarrollo regional y muestran el interés que tiene la universidad de participar en lo que el rector denomina *transformación social*. A este respecto es importante mencionar que, aunque el equipo básico de trabajo con el que cuenta la brigada son profesionistas de determinadas áreas, en esas prácticas se involucra a diferentes profesores y alumnos de todas las áreas, según las demandas de la comunidad.

El punto número nueve del modelo universitario, también es un aspecto que llama la atención, pues establece que los alumnos deben leer una novela al mes, durante toda la carrera, lo que normalmente no se estila en las universidades mexicanas, ya que lo que suele encontrarse en muchos casos son algunos cursos de Lectura y Redacción al inicio de la carrera, pero no un mecanismo que se establezca durante toda la carrera tanto para

crear el hábito de la lectura, como para fomentar la capacidad de síntesis y desarrollar habilidades de redacción de los alumnos.

Este mecanismo también es un intento por mejorar algunas de las habilidades de los estudiantes que quizá no se desarrollaron apropiadamente durante sus años de educación básica y media superior.

5. INFLUENCIA DE LA CULTURA Y EL LIDERAZGO SOBRE EL DESEMPEÑO EN EL SISTEMA DE UNIVERSIDADES ESTATALES DE OAXACA (SUNEO)

A partir del análisis documental y la realización de 88 entrevistas a diferentes integrantes de la organización, entre ellos a dos expertos en el tema, a profesores, alumnos, vicerrectores académicos y administrativos, así como a los líderes fundadores del SUNEO y la utilización de la técnica de observación no participante, fue posible aproximarse a la realidad del Sistema de Universidades Estatales de Oaxaca (SUNEO) en lo referente a su cultura organizacional y la manera de ejercer el liderazgo, para analizar la influencia que estas dos variables tienen sobre su desempeño.

Los resultados obtenidos se presentan en las siguientes secciones de este capítulo, estableciendo relaciones con cada una de las dimensiones de análisis: cultura organizacional, liderazgo y desempeño. La pregunta central de esta investigación es: ¿Cómo es la influencia de la cultura organizacional y el liderazgo sobre el desempeño organizacional?

5.1. Contexto del sistema de universidades de estudio

Antes de iniciar con el análisis del SUNEO retomando las principales características de cada una de las dimensiones de análisis, es importante recuperar algunas de las características del contexto en el que se encuentran ubicadas las universidades que pertenecen a este sistema, ya que el estado de Oaxaca presenta importantes rezagos en lo relacionado con el sector educativo. A pesar de ello, los indicadores de evaluación que se utilizan en las universidades se aplican por igual a todas las universidades mexicanas,

independientemente de los montos presupuestales con los que cuentan o el nivel de desarrollo y consolidación que tengan. Sin embargo, no se tiene contemplado llevar a cabo ajustes a estos indicadores cuando se trata de evaluar aquellas entidades federativas que por décadas han presentado importantes rezagos en materia de educación, o para aquellas que han sido las que siempre obtienen resultados por encima de la media nacional.

En esta investigación, se hace un acercamiento a un sistema de universidades con apenas dos décadas de existencia, cuyas universidades se encuentran ubicadas en las diferentes regiones del estado de Oaxaca. Es muy importante señalar que Oaxaca, es una de las entidades federativas de México que se caracteriza por su diversidad y riqueza cultural, una gran dispersión poblacional y un terreno en gran medida accidentado, que tiene dos terceras partes de su territorio cubierto por montañas (Ordoñez y Rodríguez, 2008). Además, Oaxaca junto con Yucatán y Quintana Roo, se caracterizan por tener los porcentajes más altos de población indígena en su territorio (INEE, 2005).

Por otra parte, este estado tiene una importante concentración de la pobreza, *“de las 32 entidades, Oaxaca ocupó el tercer lugar tanto de población en pobreza en general como de población en pobreza extrema. Por lo tanto, se ubica dentro de las cinco entidades con mayor pobreza en el país”* (CONEVAL, 2012, p.11).

Hace falta señalar que en el estado de Oaxaca se presentan muy bajos niveles de productividad, evidentes por el hecho de que este estado sólo contribuye con el 1.5% al PIB nacional (Castellanos, 2010). Además ocupa el segundo lugar en rezago educativo en el país, lo que resulta evidente al revisar los datos respecto a la tasa promedio de analfabetismo a nivel nacional que es de 6.9% mientras que en Oaxaca, es de 16.3% (CIEDD, 2012).

El rezago educativo también se puede notar en el hecho de que los jóvenes que han tenido la posibilidad de estudiar, presentan bajos niveles de comprensión de lectura y el menor nivel de escolaridad del país ya que mientras el promedio nacional es de 8.1 años, la media del estado es de 6.5 años de escolaridad (INEGI, 2010).

En lo referente al ámbito educativo, a nivel primaria y secundaria, en Oaxaca se tiene a lo largo del año, una serie de interrupciones de labores, debido a que la mayor parte de los maestros de estos niveles educativos, se encuentran sindicalizados y tal situación les obliga a participar en diversas actividades que su sindicato apoya (marchas, paros, bloqueos carreteros), y protestas por temas relacionados con la educación y otras causas sindicales con las que suelen solidarizarse.

Aunque no se cuenta con cifras exactas respecto al total de profesores sindicalizados del estado de Oaxaca ni del número exacto de días en los que se suspenden las clases cada año, de acuerdo con el Licenciado Emilio Chuayffet, titular de la Secretaría de Educación Pública (SEP) *“en los últimos 10 años el promedio de ausentismo de los maestros fue de 70 días a lo largo del año escolar”* (Robles, 2013, parr.1).

Las frecuentes interrupciones de labores sin duda han tenido repercusiones en el nivel escolar de los alumnos, lo que puede constatarse al conocer los resultados que Oaxaca ha tenido en evaluaciones tales como el Programa Internacional de Evaluación de Estudiantes (PISA, por sus siglas en Inglés), que es un estudio periódico y comparativo, promovido y organizado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). En este examen, Oaxaca es uno de los cuatro estados mexicanos con el peor desempeño, con resultados comparables a los obtenidos por países del continente africano.

El mismo panorama se ha presentado en la Evaluación Nacional de Logro Académico en Centros Escolares (ENLACE), una prueba del Sistema Educativo Nacional aplicada tanto en planteles públicos como privados. En 2013 al evaluar a los estudiantes de nivel primaria con la prueba ENLACE, en el área de Matemáticas se encontró que en estados como Campeche y Sonora, más del 60% de los estudiantes obtuvo niveles de logro buenos y excelentes. En otras 13 entidades del país, entre ellas Chiapas y Guerrero, más del 50% de los estudiantes obtuvieron estos mismos resultados, pero en el caso de Oaxaca solamente el 15.2% de los estudiantes obtuvieron niveles de logro buenos y excelentes (SEP, 2013).

5.2. Primera proposición la cultura organizacional y el logro de objetivos organizacionales

La dimensión de cultura organizacional está conformada por los arquetipos visibles, valores y supuestos básicos predominantes, que pueden definirse como aquellos principios y valores comunes que guían la conducta de los individuos y constituyen la base sobre la cual puede decidirse si algo debe hacerse o no y por qué debe hacerse de una determinada forma. La pregunta base de esta dimensión es ¿Cómo es la cultura organizacional de un sistema de universidades estatales y qué influencia tiene sobre el desempeño? Esta pregunta de investigación responde a una serie de interrogantes como las siguientes:

¿Cómo es la cultura organizacional del SUNEEO?

¿Existe una cultura dominante en el SUNEEO?

¿De qué manera se relacionan los arquetipos, valores y supuestos básicos dominantes del SUNEEO con el logro de sus objetivos organizacionales?

Estas preguntas se espera que sirvan para dar respuesta a la proposición creada para describir la relación entre estas dos variables:

En el Sistema de Universidades Estatales de Oaxaca hay una cultura dominante y esto impulsa el logro de objetivos organizacionales.

A continuación se presentan las variables independiente y dependiente de esta proposición:

VI: La cultura dominante del sistema de universidades estatales.

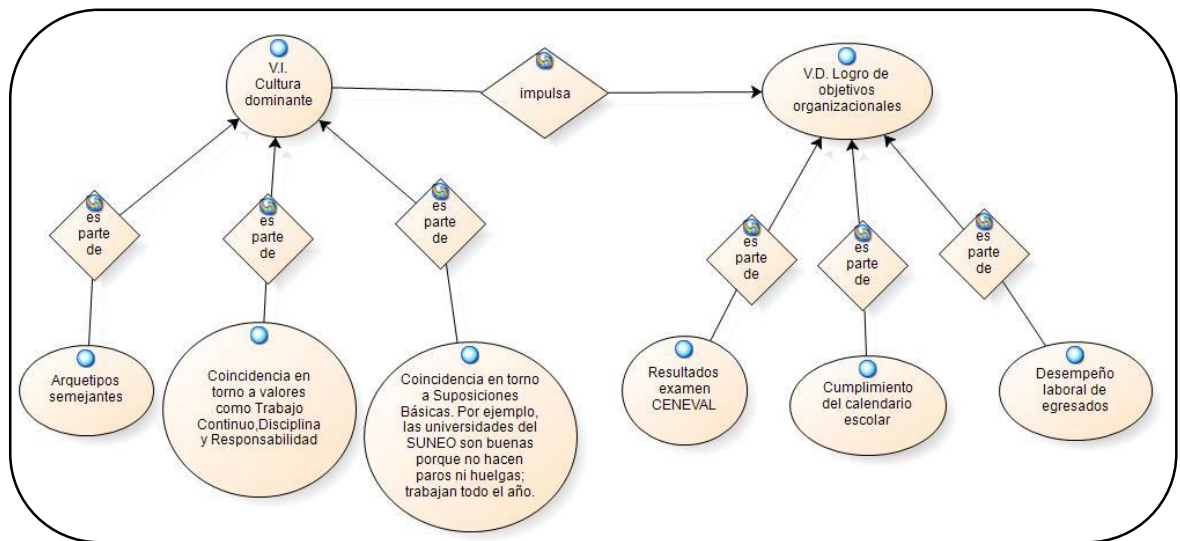
VD: El logro de objetivos organizacionales.

Para contrastar la proposición con la realidad, se analizaron las características de la cultura organizacional, es decir, los arquetipos, los valores y los supuestos básicos, para determinar si en el sistema de universidades hay una cultura dominante, así como el logro de los diversos objetivos planteados en la organización y en qué medida se consiguieron.

Para analizar la relación entre estas dos variables, se entrevistó a un total de 88 personas de las cuales 35 fueron alumnos que se encontraban cursando el último año de su carrera universitaria y por lo tanto ya tenían familiaridad con la historia de la organización y con las normas, reglas y políticas de las universidades. 35 profesores con más de cinco años trabajando en cada universidad, 14 vice-rectores (uno académico y uno administrativo, es decir, dos por cada una de las siete universidades), el rector, el exgobernador y 2 expertos en el tema, ya que se trata de dos ex-vice-rectores.

Para esquematizar las variables de la primera proposición se muestra la Figura 5.1, un mapa conceptual del análisis de la cultura dominante como causa del logro de los objetivos organizacionales y los indicadores empíricos que la componen. Se representa la relación entre la variable dependiente y la independiente, así como los indicadores que tuvieron una mayor incidencia de respuestas.

Figura 5.1 Mapa conceptual de análisis de la cultura dominante y el logro de los objetivos organizacionales



Fuente: Elaboración propia.

Para responder a la pregunta ¿Cómo es la cultura organizacional del SUNEEO? Y determinar si existe una cultura dominante se analizaron los arquetipos, los valores y los supuestos básicos. Lo referente a los arquetipos, se reporta posteriormente como resultado de la observación que se llevó a cabo en cada una de las universidades con el apoyo de la guía de observación.

En relación con los valores y las suposiciones básicas se llevaron a cabo 88 entrevistas a grupos homogéneos como se describe a continuación: 35 alumnos, 35 profesores, 14 vice-rectores, el rector, el exgobernador que fue quien tuvo la iniciativa de crear las

primeras dos universidades y 2 expertos en el tema (ex vice-rectores). En cuanto a los valores que integran la cultura organizacional, los entrevistados mostraron gran coincidencia en torno a tres valores: *el trabajo continuo*, que fue mencionado 152 veces por 88 entrevistados que representan el 100% del total de entrevistados, *la disciplina* que fue mencionada 145 veces por 80 entrevistados que representan el 90.9% del total de entrevistados y *la responsabilidad* que fue mencionada 140 veces por los 78 entrevistados que representan el 88.6% del total de entrevistados.

En relación con las suposiciones básicas, se pudo identificar una coincidencia en la mayor parte de los entrevistados en relación a tres suposiciones básicas: 1) *Las universidades del SUNEEO son buenas porque no hacen paros, ni huelgas; trabajan todo el año*; esta suposición fue mencionada 184 veces por 86 entrevistados (97.7%).

La segunda suposición que fue mencionada más veces fue la siguiente: 2) *Las universidades del SUNEEO son buenas porque los profesores que ahí dan clase tienen estudios de maestría y doctorado*, esta suposición fue mencionada 170 veces por 80 entrevistados, que representan el 90.9%. La tercera suposición que más fue mencionada es la siguiente: 3) *Las universidades del SUNEEO son buenas porque todos sus profesores son de tiempo completo, asesoran a los alumnos y les resuelven dudas*, esta suposición fue mencionada 167 veces por 79 entrevistados, que representan el 89.7%.

Como se puede ver, los valores implícitos en estas suposiciones son nuevamente el trabajo continuo, la disciplina y la responsabilidad, rescatando un rasgo particular de la cultura organizacional de este sistema de universidades, que es la preocupación por realizar un trabajo continuo, sin interrupciones. Esto se pudo identificar en diversas

entrevistas, a continuación se recupera lo mencionado por un profesor que lleva más de diez años trabajando en una de las universidades del SUNEEO:

“En las universidades del SUNEEO sí tenemos un compromiso con la educación de los jóvenes de Oaxaca, por eso no hacemos paros, ni huelgas ni tenemos un sindicato y usted puede revisar los resultados de cualquiera de nuestros egresados tanto en los exámenes del CENEVAL como en el desempeño laboral. Por eso cuando los empleadores saben que un joven es egresado del SUNEEO, saben que se va a conducir con compromiso y responsabilidad y que trae las bases suficientes para hacer un buen papel” (E-54. Entrevista personal. 5 de septiembre de 2013).

Los tres niveles de la cultura que identifica Schein (1992) son:

1. Los artefactos, que están en la superficie, son fáciles de percibir, pero difíciles de entender.
2. Debajo de los artefactos están los valores expuestos, que son las estrategias, metas y filosofías consientes.
3. Supuestos Básicos: son el centro o la esencia de la cultura y están representados por las creencias y valores subyacentes básicos que son difíciles de discernir porque existen en un nivel en gran parte inconsciente y proporcionan la clave para entender por qué las cosas suceden de una manera particular.

Para el diseño de las preguntas que guiaron las entrevistas, así como para llevar a cabo los ejercicios de observación en las visitas a cada universidad, se tomaron en cuenta los planteamientos de Schein (1984, 2010), quien pone de manifiesto la dificultad de analizar la cultura organizacional, pero sugiere que el análisis se lleve a cabo considerando los tres niveles.

Respecto al primer nivel de análisis, el de los artefactos o cosas que son visibles, cuyo análisis e interpretación no son sencillos, para esta investigación se han considerado los

siguientes aspectos: el entorno físico y social de la organización, los procesos y estructuras organizacionales visibles, la arquitectura, los colores, la tecnología, la distribución de las oficinas. Esto sin olvidar que aunque estos datos son fáciles de obtener, hay que analizar con cuidado los patrones de comportamiento, buscando por qué los individuos se comportan de tal o cual forma. A continuación se describen los aspectos más importantes de cada área.

5.2.1. Primer nivel de análisis de la cultura organizacional: artefactos visibles

En cada una de las universidades del SUNEО se llevó a cabo un ejercicio de observación, tratando de captar la mayor parte de elementos relacionados con la cultura organizacional de las universidades y en busca de la cultura dominante del SUNEО. A continuación se presenta el resultado del análisis de observación, enriquecido con la información de las entrevistas y las fuentes de información documental. En la Figura 5.2 se resumen los artefactos visibles observados.

Figura 5.2. Artefactos visibles de la cultura organizacional del SUNEО.

Aspecto analizado	Características	Interpretación acerca de los valores implícitos.
Arquitectura	<p>Edificación de una fachada fuerte para la entrada de cada universidad que fue construida ex profeso, es decir, que no estaba en las instalaciones antes de convertir ese terreno en una de las universidades del SUNEО.</p> <p>Conjunto de edificios más grande que las edificaciones que predominan en la zona. Tanto los edificios como las casas tienen techos de loza cubiertos de tejas rojas, manteniendo un aspecto rústico que no rompe con el entorno. Mantenimiento de áreas verdes existentes y reforestación de los terrenos en los que se han edificado las universidades, si se encontraban secos.</p>	<p>Formalidad.</p> <p>Respeto a las costumbres de la región.</p> <p>Respeto y cuidado de la naturaleza.</p>

Colores en la arquitectura	Predomina el blanco, el beige y el color durazno, en algunos casos combinado con guinda o café.	-Orden.
Disciplina de los alumnos	Los alumnos no están en los pasillos o jardines de la universidad, cuando se encuentran fuera de sus salones las prefectas les piden que entren a sus clases o se vayan a estudiar a la Biblioteca.	-Orden y Trabajo continuo.
Oficinas: ubicación y tamaño	En todos los casos están separadas las oficinas de la rectoría, la vice-rectoría administrativa y la vice-rectoría académica. El tamaño de la oficina del rector en las dos universidades en las que se tuvo la posibilidad de visitar esa área, es un poco más grande que las de los vice-rectores; tiene una sala para conversar quizá con un menor grupo de personas y en un ambiente menos formal. También hay una mesa rodeada de sillas, que invita a una reunión más formal y más numerosa. Los muebles son casi todos de madera, fabricados en los talleres universitarios y en algunos casos adquiridos. En las oficinas de los vice-rectores también se tiene prevista la celebración de reuniones, por lo que tienen una mesa y sillas destinadas a ello.	-Estructura jerárquica bien delimitada. -Importancia de las instalaciones adecuadas para trabajar. -Libertad en la toma de decisiones.
Instalaciones	Limpias y ordenadas y en buenas condiciones.	-Orden. y Limpieza.
Vigilancia	Elementos de seguridad del Estado, cámaras de vigilancia y alarmas en cada edificio.	-Control. -Seguridad.
Decoración	Al mínimo pero siempre con gran esmero en los Jardines, aún en las dos universidades que están en zonas áridas.	-Respeto y cuidado de la naturaleza.
Uso de la Tecnología	Salas de cómputo con Internet, funcionando las 24 hrs del día. Reloj checador digital o de tarjetas para los profesores. Algunos vice-rectores no checan su entrada y salida, pero los profesores y alumnos coincidieron en señalar que siempre llegan hasta una hora antes de su hora de entrada y son de los últimos en salir, asistiendo a trabajar incluso en periodos vacacionales y fines de semana. Internet Inalámbrico. Equipo de cómputo para cada profesor.	-Importancia de proporcionar los medios adecuados para estudiar/trabajar. -Control.
Símbolos	Escudo de la Universidad. (Cada universidad tiene su escudo con símbolos alusivos a la región y a las carreras que en esa universidad se ofrecen) cada uno tiene dos slogans, uno en el dialecto que se habla en la región y otro en latín. En todas las universidades se tiene la Bandera de México, la cual no se mantiene guardada en un nicho, o urna de cristal, sino que está cerca de las oficinas de la rectoría y las vicerectorías, se tiene	-Reconocimiento y respeto por las diferencias de cada cultura en cada región. -Respeto por los valores nacionales y símbolos patrios.

	una asta donde se coloca diariamente la bandera a las 6:00 a.m. y se retira a las 6:00 p.m.	
--	---	--

Fuente: Elaboración propia

La entrada principal en todas las universidades del SUNEО tiene una fachada o puerta construida en cada una ellas que es algo muy característico, ya que al llegar a la primera universidad que fue creada del SUNEО, uno podría pasar ese detalle por alto, pero conforme se visitan las demás universidades, se puede notar que ese es un elemento común que les caracteriza, como lo muestra la Figura 5.3. Estas puertas, parecen retomar un aspecto más simbólico como las puertas de algunos países europeos que son semejantes a la puerta de Brandemburgo o la Puerta de Alcalá. En realidad se trata en sí de arcos o sitios que no sólo determinan un punto de entrada, sino que invitan al visitante a hacerse consiente de que ha ingresado al territorio de una determinada universidad y por ende, quien ingrese, debe seguir sus reglas mientras permanezca en sus instalaciones.

El área de acceso a las universidades podría ser simplemente una reja o un portón como en muchas otras IES en México, pero en las universidades de este sistema se tienen los arcos de concreto, donde además se encuentra inscrito el nombre de cada una de las universidades. Parece como si con las entradas a las universidades del SUNEО, se quisiera dejar una invitación a los visitantes para que ingresen a estas universidades y las conozcan, como lo muestra la Figura 5.3.

Este aspecto de las fachadas o entradas, conjugado con el hecho de que al entrar siempre hay personal de vigilancia, hace imposible ingresar en cada una de las universidades sin darse cuenta de que se ha ingresado a una determinada organización, donde hay normas, reglas y se percibe claramente el control y el orden en su funcionamiento.

Figura 5.3. Escudos y puertas de las universidades del SUNEО

Universidad y Región en la que se encuentra	Escudo	Fachada
UNCA Cañada		
UMAR Costa		
UNITSMO Istmo		
UNPA Papaloapan		
UNSIJ Sierra Juárez		
UTM Mixteca		
UN SIS Culturas Sierra Sur		

Fuente: Elaboración propia.

No es posible generalizar en cuanto a la arquitectura que existe en las poblaciones en las que se encuentran las universidades del SUNEО, ya que algunas se encuentran muy cerca de ciudades medias con algunas edificaciones importantes, pero la mayor parte de estas universidades se encuentran cerca de poblaciones pequeñas.

Llama la atención que a pesar de que la gran mayoría de los edificios que integran cada una de las universidades del SUNEEO son de una o dos plantas, estas instalaciones constituyen uno de los desarrollos arquitectónicos más grandes de las poblaciones en las que se ubican. Además, para ingresar a cada una de las universidades, se han pavimentado caminos *exprofeso*, que llevan directamente hasta la entrada de cada una universidad, con lo que el rostro de las comunidades se ha modificado a partir de la llegada de cada una de estas universidades y ha despertado el interés de los integrantes de tales comunidades, al tiempo que, también con su llegada, se crean expectativas.

En todas las universidades los edificios están pintados de colores claros, predomina el color blanco y otros tonos claros como el beige. También se utiliza el color amarillo mostaza tanto en interiores como en exteriores. En el exterior de algunos edificios se ha utilizado el color guinda o café combinado con tonos beige o blanco.

Otro rasgo particular de las instalaciones del SUNEEO en general, es que tienen techos de loza cubiertos de teja roja, lo que le da un toque rústico al conjunto arquitectónico, pero además tienen la función de mantener frescas las instalaciones, debido al intenso calor que se experimenta durante el año en la mayoría de las universidades, con la excepción de aquellas ubicadas en la Sierra Sur y en la Sierra Juárez, que son regiones frescas, húmedas e inclusive frías.

En relación con las instalaciones en general, se puede destacar que en este sistema de universidades se pone atención a tres aspectos: mantenimiento, limpieza y jardinería. Esto resulta interesante, a diferencia de otras universidades públicas en el resto del país en las

que es poco común ver que las instalaciones se encuentran bien pintadas, sin daños en los edificios o el mobiliario, sin bancas rayadas o escritorios descompuestos.

De acuerdo con la información obtenida en las entrevistas, cada vez que los empleados identifican algún daño en alguna área, se asigna personal de mantenimiento para repararlo. Otro aspecto que parece marcar una diferencia, es que las personas que se encargan de la limpieza de las instalaciones, tienen siempre la presencia de los supervisores, que según se puede apreciar, se encuentran recorriendo con frecuencia las instalaciones para dar respuesta a cualquier reporte o comentario, en lugar de dirigir desde una oficina. Incluso ellos mismos participan en actividades de mantenimiento.

Las universidades del SUNEEO se encuentran en siete de las ocho regiones del estado de Oaxaca, lo que hace que tengan diferentes climas, pero aún en zonas áridas como la mixteca, puede verse la universidad rodeada de vegetación. Además, en todas las universidades puede notarse el esmero de los jardineros, para que no solo se encuentren bien las plantas, sino que estén dispuestas de tal manera que contribuyen a la creación de un ambiente agradable a quien ingresa a sus instalaciones.

Otro aspecto que es semejante entre las universidades del SUNEEO, es que cada una de ellas cuenta con un escudo integrado por los siguientes elementos: el lema de cada universidad escrito en la lengua que se habla en cada región, por ejemplo mixteco o zapoteco, y un lema escrito en latín. El escudo también tiene imágenes alusivas a la flora o fauna regional y a las carreras que se imparten en cada universidad, ligadas a su vez con los recursos que hay en la zona.

También llama la atención que en estas universidades los estudiantes siempre están en clases u otras actividades académicas, por lo que se escucha poco bullicio en las instalaciones con excepción de la hora de la salida para ir a comer, alrededor de las dos de la tarde y luego de las siete de la noche, cuando terminan las clases de la mayoría de los estudiantes.

Cada universidad cuenta con unidades habitacionales para profesores y existe vigilancia de las instalaciones las 24 horas del día, además de contar con cámaras de seguridad. Las características descritas anteriormente sí se presentan en todas las universidades del SUNEEO, por lo anterior, se puede afirmar que existe una gran uniformidad en cuanto a arquetipos en todas las universidades del SUNEEO. *Uso de la Tecnología*

Todas las universidades cuentan con amplias salas de cómputo, en las que se tiene acceso a Internet. Algunas de ellas funcionan las 24 horas del día con una persona a su cargo por si los usuarios tienen algún problema con el uso de los equipos.

Otro uso de la tecnología lo constituyen las cámaras de seguridad en la entrada de las universidades y en diversos puntos al interior de las mismas, lo que según se comentó, constituye un apoyo importante para que las personas de vigilancia realicen su trabajo.

El reloj checador constituye otra herramienta en la que se manifiesta el uso de la tecnología. En algunas universidades este checador funciona con tarjetas de cartón, pero en otras universidades es de tipo digital, computarizado, para que el área de Recursos Humanos tenga actualizada la información de los profesores, respecto a sus horarios de

trabajo, ya que deben registrar su entrada, su salida a comer, su regreso de comer y finalmente su salida por la tarde.

A este respecto, vale la pena mencionar que el horario de la mayor parte de los profesores y alumnos es de 9:00 a 14:00 hrs. y de 16:00 a 19:00 hrs. de lunes a viernes. La mayoría de los profesores al ser cuestionados respecto a lo que menos les agrada de la universidad, mencionaron el tener que registrar tantas veces su entrada o salida de la institución.

Algunos entrevistados señalaron que ese ha sido el motivo de que ciertos profesores no se adapten al modelo universitario, pues dicen que tales controles debería ponerse en marcha sólo para los obreros, que deben cumplir una jornada de trabajo, pero no para los profesores investigadores, que en muchos casos terminan trabajando más tiempo del reglamentario a fin de cumplir con sus metas de investigación, pero que en algunos casos necesitan salir de la universidad en los horarios que se consideran de trabajo y les parece muy burocrático el tener que avisar a sus jefes inmediatos, llenar permisos y tener que registrar sus salidas en horas de trabajo. Este es, sin duda, otro de los rasgos particulares del SUNEEO, que refuerza los mecanismos de control que se tienen en diferentes aspectos de su funcionamiento.

Algunos profesores que llevan más de 15 años en el SUNEEO, comentaron que en el inicio de la primera universidad, no se establecieron estos mecanismos de control, pero

algunos profesores se iban a desayunar o atendían asuntos personales fuera de la universidad y se tomaban una o dos horas.

También ocurría que cuando alguno de sus jefes o los alumnos los buscaban, no estaban en su oficina. Por eso, luego de utilizar varios métodos, se optó por poner un reloj checador y ese mecanismo de control ha funcionado para que los profesores hagan su plan de trabajo del día dentro de la universidad y si necesitan salir de las instalaciones, pidan permiso y llenen los formatos correspondientes.

Oficinas de las autoridades y de los profesores

En dos de las universidades se tuvo la oportunidad de visitar la oficina del rector, notando que a pesar de no ser un espacio muy grande, además del escritorio, se tiene dispuesta una mesa con sillas, que permite las reuniones de trabajo. De acuerdo a la información proporcionada en las entrevistas, la mayor parte de los muebles de madera utilizados en las oficinas, son fabricados en los talleres universitarios y en menor proporción han sido adquiridos fuera de las universidades.

Las oficinas de los vice-rectores son más pequeñas que las del rector, pero en ellas también se tiene previsto el mobiliario para la celebración de reuniones. Por otra parte, las oficinas de los profesores brindan a cada uno de ellos privacidad, ya que desde que el profesor se incorpora a trabajar en una de las universidades, se le asigna un cubículo habilitado con un escritorio, una o dos sillas, un anaquel, una mesa para el equipo de cómputo y una computadora de escritorio con conexión a Internet. Estos forman parte de

los arquetipos de la organización que refuerzan el valor del trabajo continuo, así los profesores, que son en su totalidad de tiempo completo, permanecen en las instalaciones de la universidad en jornadas de al menos 8 horas. Es decir, que el brindarle un espacio al profesor con los requerimientos básicos necesarios para que cumpla con su trabajo, muestra cómo la cultura organizacional influye en el cumplimiento de objetivos organizacionales.

Análisis de la estructura orgánica

A continuación se presenta un análisis de la estructura orgánica que tenía la primera universidad del SUNEО en febrero de 1991 y posteriormente se presenta la estructura orgánica que tienen las universidades que integran el SUNEО actualmente.

Estructura orgánica al inicio de la primera universidad

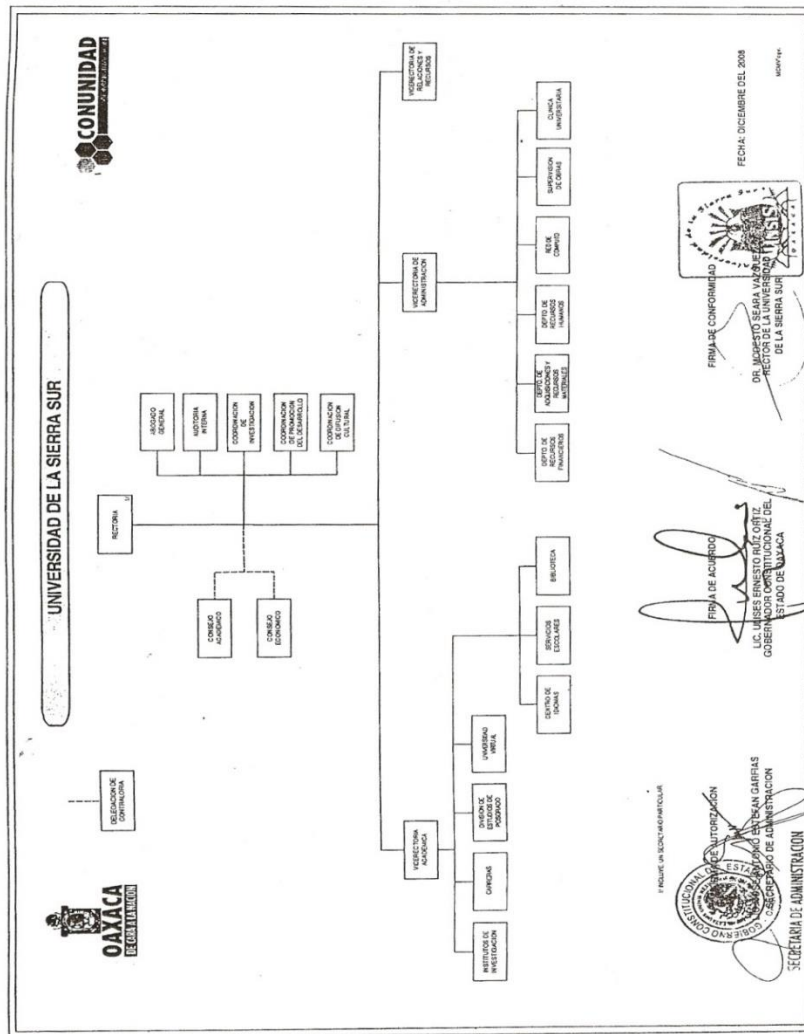
El 22 de febrero de 1991, fue inaugurada oficialmente la primera de las universidades que actualmente integran el SUNEО. En ese momento su estructura orgánica era muy sencilla. En la cúspide se encontraba el rector, después se podía ubicar al Consejo Académico integrado por los profesores que en ese momento laboraban en la universidad. Además de los profesores que se fueron integrando a la universidad para ser docentes e investigadores, se integró a otros profesionistas para conformar el área de *Promoción al Desarrollo* que desde que inició operaciones la universidad, ha destacado por la importancia que tiene para poder llevar a cabo ciertos trabajos relacionados con el desarrollo de las comunidades cercanas.

A este respecto, es importante señalar que la universidad no contaba, por ejemplo, con un departamento encargado de llevar a cabo las tareas de reclutamiento y selección de personal, sino que tales funciones estaban también a cargo del rector, quien entrevistaba personalmente a los profesores, les invitaba a conocer las instalaciones y, si le parecía que tenían el perfil que él estaba buscando, les ofrecía integrarse al cuerpo de profesores. Por lo tanto, la estructura estaba constituida únicamente por tres niveles y las funciones que normalmente están a cargo de la vice-rectoría administrativa y la vice-rectoría académica, se concentraban en el rector.

Estructura orgánica actual

La estructura orgánica actual de cada una de las universidades que integran el SUNEIO, se compone de 5 niveles como lo muestra la Figura 5.4. En el primer nivel del organigrama, se encuentra el rector, apoyado por dos consejos: El Consejo Académico y el Consejo Económico. En este mismo nivel se cuenta con el apoyo del Abogado General, El Departamento de Auditoría Interna, La Coordinación de Planeación y Sistemas de Información, La Coordinación de Promoción del Desarrollo y la Coordinación de Difusión Cultural. Además de estos departamentos, también se cuenta con un Departamento de Promoción e Imagen y el Departamento de Relaciones Públicas.

Figura 5.4. Organigrama de la Universidad de la Sierra Sur (UNSI)



En esta primera parte de los organigramas, se pueden ver todas las áreas que aparentemente tienen pocas oportunidades de ser conocidas y tomadas en cuenta, ya que muy pocas de estas áreas tienen relación directa con los alumnos, y por ello, se puede decir que pasan desapercibidas, pero constituyen una parte importante del funcionamiento de cada universidad.

En el tercer nivel del organigrama se puede ver al Vicerrector Académico, al Vicerrector Administrativo y al Vicerrector de Relaciones y Recursos. Posteriormente, subordinados a este nivel se encuentran por una parte los Institutos y Carreras, la División de Posgrado y, por otra parte, en cuanto a los aspectos administrativos, se encuentran los departamentos de Recursos Humanos, Recursos Materiales, Recursos Financieros y la Red de Cómputo. A partir de este nivel se tienen algunas áreas que son de apoyo para las carreras y los institutos.

Análisis de fuentes documentales

A veinte años de la creación de la primera universidad que hoy integra el SUNEEO, se puede ver que este sistema está terminando la etapa de crecimiento y al mismo tiempo, está en plena etapa de integración para funcionar como un sistema, ya que al principio se creó una universidad, después otra y así sucesivamente se fue dando su crecimiento, hasta que finalmente se decidió integrarlas en un sistema de universidades.

Cabe agregar que antes de que se diera esta integración, se hizo una revisión y unificación de diversos documentos, entre ellos, de los reglamentos de alumnos, del personal académico, de posgrado y otros que plasman algunas pautas de actuación que han estado en funcionamiento desde que este sistema inició. Los documentos a los que se tuvo acceso se enumeran en la Tabla 5.1. Como se puede ver, son reglamentos que intentan regular la actuación de los miembros de las universidades. No se tiene el objetivo de presentar un análisis exhaustivo de estos reglamentos, el objetivo es revisar aquellos

aspectos que los alumnos y profesores mencionaron en las entrevistas, a fin de integrar un conocimiento más claro de los valores que se encuentran implícitos en ellos.

En el artículo 29 del Reglamento de Alumnos, se señala que *“los alumnos deberán respetar el entorno en que realizan sus actividades académicas, por tanto deberán asistir puntualmente a sus actividades debidamente aseados, vestidos con decoro, como corresponde a su calidad de estudiantes universitarios. El Departamento de Servicios Escolares adoptará las medidas necesarias para el cumplimiento de la presente disposición”*. Como puede notarse, no se hacen señalamientos específicos en este artículo, pero sí se dejan claros algunos valores como el respeto y la puntualidad.

Estos dos valores se refuerzan en diferentes sentidos y en diferentes artículos en el reglamento. Por ejemplo, en el artículo 27 se establece como una obligación del alumno *“guardar dentro y fuera del recinto de la Universidad una conducta digna y respetuosa hacia las autoridades académicas, compañeros, personal administrativo y trabajadores universitarios en general, incluyendo una imagen de respeto a la Institución Universitaria”*.

Tabla 5.1

Reglamentos analizados para conocer más sobre la cultura organizacional

Número	Documentos a los que se tuvo acceso
1	Reglamento de Alumnos de Licenciatura
2	Reglamento General de Posgrado
3	Reglamento del Personal Académico
4	Reglamento del Comité de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios
5	Reglamento Interior de Trabajo

Fuente: Elaboración propia.

En el mismo artículo, pero en su inciso e, se establece como otra obligación del alumno: *“asistir puntualmente a clases con un margen de tolerancia máxima de 5 minutos de acuerdo al reloj universitario y cubrir el 85% de asistencias en el semestre de que se trate en cada una de las asignaturas como prerrequisito para poder tener derecho a examen”*. Como puede verse, existe un interés por reforzar la puntualidad y la cultura de trabajo continuo en los alumnos, por eso se les pide que reúnan el 85% de asistencias para poder tener derecho a examen. Este punto se refuerza con la participación de los profesores, que deben pasar lista diariamente.

En el Reglamento del Personal Académico, se establecen algunos de los aspectos señalados como obligaciones del personal docente y que fueron mencionados en las entrevistas, por ejemplo:

- que los profesores deben trabajar 40 horas a la semana.
- que deben registrar su entrada y salida con puntualidad tomando en consideración

los márgenes que marque el Consejo Académico. Los profesores manifestaron que son 10

minutos de tolerancia, pero si al profesor le toca dar clase a la hora que le corresponde entrar a trabajar, deberá registrar su llegada puntualmente sin utilizar los diez minutos de tolerancia.

5.2.2. Segundo nivel de análisis de la cultura organizacional: valores

Los valores se refieren al sentido de lo que *debe ser* y como tales, rigen el comportamiento, pero son difíciles de apreciar directamente. Estos se suelen identificar plasmados en estrategias, metas, filosofías y justificaciones adoptadas. Argyris y Schon (1978) han señalado que hay una diferencia entre “teoría expuesta” y “teoría en uso”. Por lo tanto, se plantearon algunas preguntas para tratar de conocer cuáles son los valores que se encuentran en la cultura del SUNEEO.

La forma más clara de identificar algunos de los valores, fue a través de las normas de este sistema de universidades. A continuación se presentan los resultados. Es muy importante resaltar que hubo una importante coincidencia entre los alumnos, autoridades administrativas y profesores.

Al hacerles la pregunta referente a si hay normas relacionadas con la presentación de los alumnos y profesores para asistir a la universidad, los tres grupos de entrevistados tienen claridad respecto a las normas generales que deben seguir en relación a la vestimenta, pues la gran mayoría mencionó lo siguiente: a) a los alumnos se les insiste mucho en que deben traer el cabello corto, b) no traer tatuajes en lugares visibles, c) no usar joyería en el caso de los alumnos varones, d) no asistir a clases con minifalda en el caso de las alumnas y e) se puede asistir a clases con ropa holgada y cómoda, pero no con pantalones cortos o *bermudas* en el caso de los jóvenes. En relación a la vestimenta de los

profesores, en las entrevistas con los profesores y los vice-rectores solo dijeron que se visten formalmente de lunes a jueves y que el viernes está permitido asistir a trabajar con ropa casual.

Por otra parte, en cuanto a la cercanía entre los alumnos y los profesores se pudo verificar que hay muy pocas actividades en las que interactúen ambos grupos, ya que tales actividades están centradas en lo relacionado con practicar algún deporte. Esto probablemente se debe a que, de acuerdo a lo manifestado en las entrevistas, en cada universidad hay algún deporte que se practica más, pero no hay muchas alternativas, más bien se trata de dos deportes que son los que se mencionaron con mayor frecuencia: futbol y basquetbol.

Otro aspecto que llama la atención en este sistema de universidades, es que no se cuenta con cafeterías que tengan servicio todo el día, por el contrario, el servicio de la única cafetería con la que cuenta cada universidad, es de 7:00 a.m. a 11:00 a.m. y por la tarde de 1:00 p.m. a 4:00 p.m. Si los profesores o alumnos quieren comprar algún alimento en otro horario, este solo se les puede vender para consumirlo fuera de la cafetería.

También hubo diversos comentarios de los profesores, ya que el personal académico tampoco cuenta con una sala de profesores, a la que puedan acudir y discutir algún tema de actualidad o incluso sus ideas de investigación pero en un ambiente informal. Cabe mencionar que las quejas se hicieron por la falta de un espacio para convivencia informal ya que si los profesores quieren llevar a cabo reuniones formales de cuerpos académicos o de investigación, en todos los institutos tienen a su disposición salas de juntas para más

de 20 personas, habilitadas con mesas, sillas, rotafolios y proyectores, que pueden solicitar siempre que lo consideren necesario.

En todas las entrevistas se hicieron comentarios respecto al hecho de que a las autoridades no les gusta que los alumnos estén fuera de sus salones, sentados en las bardas, que son utilizadas por los alumnos a pesar de no haber sido construidas con el propósito de que las personas se sienten, al paso del tiempo se les va dando ese uso y los alumnos se sientan en una zona y empiezan a platicar, pero a los pocos minutos, las Prefectas, que tienen la tarea de apoyar al área de Servicios Escolares, les piden que se vayan a clase o a la biblioteca, pero que no estén en los pasillos o sentados en el piso, como si no tuvieran nada que hacer.

Con relación al respeto y la formalidad, algunos entrevistados mencionaron que en la universidad, se tiene la idea de lograr que los estudiantes no se olviden de que el objetivo central es estudiar.

Un porcentaje mínimo de profesores les hablan de tú a las secretarias, pero aún en esos casos fue posible notar que invariablemente ellas siempre contestan de usted, haciendo énfasis en la formalidad y el respeto que impera en las diferentes universidades de este sistema.

En relación con los aspectos anteriores, en la Tabla 5.2 se pueden apreciar algunos valores identificados en la fase de observación de arquetipos visibles, del análisis documental y otros valores que se han interpretado a partir de las preguntas acerca de las normas y reglas del SUNEО.

Se puede notar fácilmente que las autoridades quieren desarrollar un hábito de trabajo continuo. A este respecto, vale la pena mencionar que los alumnos parecen estar de acuerdo con este hábito, ya que en las entrevistas, una gran mayoría señaló que tienen amigos o familiares que han estudiado en otras instituciones del estado, en las que se suspenden clases con frecuencia y que eso les parece malo porque se ve afectado su nivel de conocimientos.

Tabla 5.2

Valores implícitos en el SUNEО

Aspectos analizados	Valores implícitos
<i>Arquetipos visibles</i>	<ul style="list-style-type: none"> -Orden -Limpieza -Formalidad -Mecanismos de Control -Disciplina -Puntualidad
<i>Análisis de las fuentes documentales (Reglamentos)</i>	<ul style="list-style-type: none"> -Orden -Limpieza -Respeto por las personas -Respeto de las normas y reglas -Respeto de las instalaciones -Puntualidad -Trabajo constante
<i>Análisis de las preguntas referentes a las Normas y Reglas del SUNEО</i>	<ul style="list-style-type: none"> -Formalidad por encima de privilegiar la comodidad de acuerdo a la moda o al clima. -No se privilegia la cercanía entre los alumnos para aspectos sociales. -No se privilegia una mayor cercanía entre los profesores y los alumnos. -Seriedad -Respeto -Formalidad -Hábito de trabajo constante
<i>Comunicación oral</i>	<ul style="list-style-type: none"> -Respeto y formalidad.
<i>Valores no aceptados</i>	<ul style="list-style-type: none"> -Falta de Respeto hacia compañeros o profesores -Desinterés en su trabajo o en sus estudios. -Incumplimiento de las tareas asignadas.

Fuente: Elaboración propia con base en la observación, análisis documental y entrevistas.

Un buen ejemplo que representa la opinión de la mayor parte de los estudiantes es la siguiente:

“Yo creo que está bien que en las universidades del SUNEО nos den las condiciones para estudiar y los compañeros que no quieran dedicarse a eso deberían irse a otras universidades” (E-25. Entrevista personal. 12 octubre de 2013).

Los alumnos en general, no manifestaron descontento por la falta de lugares para socializar, por el contrario, lo perciben como algo positivo, pues así tienen menos distracciones y se dedican a trabajar.

Valores Aceptados y no aceptados

Al preguntar a los alumnos y profesores *¿Cómo sería uno de sus compañeros (de estudio o del trabajo) en su forma de ser y su forma de comportarse para que se considerara un ejemplo a seguir?*, las respuestas que más se repitieron respecto a los alumnos fueron que un compañero de estudio o de trabajo que fuera un ejemplo a seguir sería: Ordenado, responsable, que va bien en la escuela o cumple con su trabajo y que se dedica a estudiar o a trabajar. Entre los profesores, hubo más énfasis en la responsabilidad, el respeto por los alumnos y que prepare bien sus clases de acuerdo a los programas de estudio.

En cuanto a la dificultad que los alumnos experimentaron al estudiar en este tipo de universidades, los alumnos opinan que no fue muy complicado para ellos el ingresar a la universidad, pero que para terminar se debe ser muy disciplinado, dedicarse y ser responsable y ordenado.

Entre los aspectos que más se mencionan como aquello que sería ejemplo de las acciones de un compañero *que no hace bien su trabajo* o *que no es considerado un buen profesor*, se mencionó lo siguiente: que no trate con respeto a sus compañeros, a la institución, a los alumnos, que sea irresponsable, deshonesto, desinteresado en su trabajo.

Respecto a los alumnos, los estudiantes mencionaron que un compañero que *no sería un ejemplo a seguir*, sería aquel que descuida la escuela y que estaría representado por estudiantes, que viven lejos de sus padres y al estar estudiando solos en otra ciudad, no saben cómo tener orden y responsabilidad en sus vidas y por ello llevan a cabo acciones que son totalmente inaceptables, como gastar irresponsablemente el dinero que les mandan sus padres.

Esto parece ser uno de los problemas que los alumnos en su mayoría identifican debido a que muchos jóvenes al tomar la decisión de ir a estudiar a una ciudad donde no tienen familia, necesitan el apoyo de sus padres para cubrir sus gastos de manutención y dejan la casa de los padres para vivir durante los cinco años que dura la carrera en otra ciudad donde se encuentra la universidad del SUNEО que han elegido. Además si tienen más recursos, o sus padres no viven tan lejos, puede ser que vayan a sus casas con frecuencia, pero si no tienen tantos recursos, entonces deben de quedarse durante los fines de semana en el lugar en el que se encuentran estudiando y en ocasiones incluso durante algunos periodos vacacionales.

Esta situación pone de manifiesto la importancia que tiene para los jóvenes que estudian en estas universidades, el que sean responsables y que tomen con seriedad y formalidad sus estudios, como lo mencionaron tanto los estudiantes como los profesores. Esto se debe a que al no tener un buen nivel académico e irse a vivir a una ciudad distinta a aquella en la que se encuentra su familia, se encuentran con plena libertad para administrar su tiempo y los recursos que le envían sus padres o tutores y esto a los 17 o 18 años resulta todo un reto.

5.2.3. Tercer nivel de análisis de la cultura organizacional: supuestos básicos

En este nivel las suposiciones o supuestos básicos se dan por hecho en forma de creencias, percepciones, pensamientos y sentimientos acerca de cuáles son los problemas más importantes, sus causas y la forma de combatirlos o resolverlos.

Creencias

En cuanto a la percepción que tienen los alumnos que pertenecen a este sistema de universidades, fue posible distinguir algunas creencias transmitidas de manera informal, que influyeron en la decisión de la mayor parte de los estudiantes respecto a dónde estudiar. Un aspecto que se repitió en más del 70% de los estudiantes entrevistados, es que tenían amigos o familiares que habían estudiado en alguna de las primeras universidades que se habían fundado del SUNEEO (la UTM o la UMAR) y que sus familiares o amigos manifestaban que era un sistema de universidades que tenía muy buen nivel académico, por eso les interesó estudiar en una universidad de ese sistema. A partir de estas respuestas fue posible identificar una de las creencias presentes en todo el SUNEEO.

Así, de acuerdo a los alumnos entrevistados, lo que normalmente ocurre entre ellos, es que cuando sus compañeros de la preparatoria comentaban que había una nueva universidad con diferentes carreras, notaban que a algunos de sus compañeros les parecía interesante el comentario, pero no era hasta que les corroboraban que esa universidad era del mismo sistema que la UTM o la UMAR, que ellos se sentían con la confianza de que esa era una buena universidad, aunque fuera de reciente creación.

Cuando se preguntó directamente a los alumnos ¿por qué consideraban que las universidades del SUNEО eran buenas? señalaron lo siguiente: 1. *Que las universidades son buenas porque los profesores que ahí dan clases tienen nivel de maestría o doctorado,* 2. *Que las universidades son buenas porque ahí sí hay profesores que están siempre y pueden resolver dudas* y 3. *Que las universidades son buenas porque ahí no hacen paros, ni huelgas, ahí sí trabajan todo el año.* 4. *Que las universidades son buenas porque los alumnos sí tienen que ir a clases porque en otras universidades sus amigos o familiares faltan mucho y nadie los regaña o los sanciona, pero su nivel de conocimientos tampoco es muy bueno.* 5. *Que las universidades del SUNEО son buenas porque a los alumnos sí les dejan tareas, los profesores les dan asesorías y les revisan las tareas, lo que mejora su nivel de conocimientos.*

Al encontrar las coincidencias respecto a estas respuestas, se pudo identificar los supuestos básicos que tienen los alumnos respecto a las universidades del SUNEО. En la Tabla 5.3, se hace una relación de las creencias que fueron mencionadas por los alumnos y posteriormente fueron mencionadas también por los profesores y los vice-rectores. En ellas se aprecia que se tiende a identificar una relación entre el nivel de preparación de los profesores, el tiempo que se permanece en las instalaciones universitarias, la realización de trabajo continuo y el desempeño alcanzado por los alumnos y profesores.

Celebraciones y eventos que se llevan a cabo en las universidades

Este aspecto se abordó tratando de conocer el grado de cohesión que tiene actualmente el SUNEО, partiendo del análisis de las actividades que se realizan para reforzar la cultura organizacional. Se tenía el objetivo de identificar aquellos eventos en los que participa

toda la comunidad universitaria en cada una de las universidades y si había algún evento en el que participaran miembros de todas las universidades del sistema.

Tabla 5.3

Supuestos Básicos del SUNEEO

Supuestos Básicos procedentes de las creencias más arraigadas entre alumnos, profesores y vicerrectores	Relacionan
Si una universidad nueva es del mismo sistema al que pertenece la UTM o la UMAR entonces es buena.	Si la universidad pertenece al SUNEEO, entonces es una universidad que tiene un buen desempeño.
Las universidades son buenas porque los profesores que ahí dan clases tienen nivel de maestría o doctorado.	Nivel de preparación académica de los profesores con un buen desempeño.
Que las universidades son buenas porque ahí sí hay profesores que están siempre y pueden resolver dudas.	-Profesores de tiempo completo con un buen desempeño.
Las universidades son buenas porque ahí no hacen paros, ahí si trabajan todo el año.	-Trabajo constante cada día y más días al año con un buen desempeño.
En estas universidades los alumnos sí tienen que asistir a clases y su nivel de conocimientos es mayor. En otras universidades a nadie le preocupa que los alumnos no asistan a clase, aunque su nivel de preparación no es muy bueno.	- Control de asistencia a clases con mayor nivel de conocimientos y por lo tanto un mejor desempeño de alumnos.
Que la universidad es buena ya que se dejan tareas a los alumnos, se les dan asesorías y se les revisan tareas, lo que da como resultado un mejor nivel de conocimientos.	-Asesorías y control de tareas con mayor nivel de conocimientos y por lo tanto se adquiere un mejor nivel de conocimiento de los alumnos.

Fuente: Elaboración propia.

En primera instancia la respuesta fue que no había ninguna reunión anual o bianual en la que interactuaran todos los miembros del SUNEEO, es decir, profesores, trabajadores administrativos, operativos y alumnos de diferentes universidades. Solamente se mencionaron eventos que se organizan cada año en cada una de las universidades, con participación de alumnos y profesores y en la que se invita a participar no solo a profesores investigadores de otras universidades, sino al público en general. Ejemplo de ello son los eventos culturales que se realizan anualmente en cada una de las universidades, por ejemplo La Semana de la Cultura Zapoteca o la Semana de la Cultura Mixteca.

Para los alumnos que estudian en una región de Oaxaca distinta a aquella de donde son originarios, resulta interesante conocer respecto a la cultura de otra región de su estado y probablemente el nivel de conocimiento que irán adquiriendo se incrementará a partir de los eventos que se realizan año con año.

En las entrevistas se señaló que a estos eventos se invita a investigadores que estén trabajando en temas relacionados con los aspectos regionales, para que dicten conferencias relacionadas con su tema. También se invita a músicos que rescaten el uso de instrumentos regionales, e interpreten canciones de las diferentes regiones del estado de Oaxaca. En estos eventos se presentan exposiciones de artesanías y grupos de baile que han preservado costumbres y tradiciones. Este aspecto está ligado al objetivo de la universidad de hacer difusión de la cultura.

También se manifestó el objetivo de fortalecer el orgullo de los estudiantes por ser de un estado con una gran riqueza cultural, ya que en algunos casos ellos mismos no conocen su cultura y la identificación de aspectos culturales parece ser una área a la que solo los sociólogos, historiadores, antropólogos y sobre todo los extranjeros acceden, mientras al interior del estado, predomina el desconocimiento de su diversidad y riqueza cultural.

También se llevan a cabo congresos anuales por áreas de conocimiento, por ejemplo: de Ingeniería en Computación, Diseño, Informática, Ciencias Empresariales, etcétera. En estas reuniones, se invita a conferencistas de todo el país. En tales eventos, a pesar de que son abiertos a la comunidad, quienes participan más de cerca son los profesores y alumnos de cada carrera.

El único evento en el que participa todo el personal de cada universidad, es una *calenda* o posada navideña que se realiza antes de las vacaciones de fin de año. Para este evento se acostumbra que los miembros de cada una de las universidades, que están ubicadas a una distancia de entre 2 y 3 Km. del centro de la ciudad o poblado más próximo, vayan caminando de manera grupal (alumnos, profesores y demás personal de cada universidad). Para ese evento cada carrera se pone de acuerdo con sus integrantes (maestros y alumnos) para que decidan como se van a vestir para el evento, a fin de ser identificados como un grupo perteneciente a un departamento de la universidad o a una carrera.

Para la *calenda*, algunos alumnos eligen vestirse de un determinado color, otros prefieren usar algún disfraz o traje (no siempre alusivo a la navidad, pero que les permite identificarse por carreras y mostrarse ante la comunidad como grupo). Lo interesante de ese evento, según lo que comentaron los profesores, es que se trata de una oportunidad para llevar a cabo una interacción de las universidades con los habitantes de la comunidad en la que se encuentra. Al llegar al centro de la población, reparten aguinaldos, rompen piñatas y hacen una pastorela, todo para interactuar como organización con su entorno.

Resultó interesante e ilustrativo presenciar esta celebración, pues se puede apreciar que la mayor parte de los alumnos y profesores asisten con trajes nuevos comprados o hechos *ex profeso* para el evento, lo que muestra el gusto que tienen por participar. Además cada año asisten también ex-alumnos que utilizan esta celebración para reencontrarse.

Por otra parte, en este sistema de universidades se manifestó que hay interés en que los estudiantes hagan ejercicio, lean novelas cada mes, aprendan otros idiomas y tengan profesores actualizados. La pregunta clave es si ellos se dan cuenta de eso y cómo lo perciben. Para conocer la respuesta de los alumnos se incluyó la siguiente pregunta en las entrevistas: ¿la universidad además de su formación como licenciados o como ingenieros, les transmite conocimientos en alguna otra área? Ante esta pregunta cerca del 50% de los alumnos entrevistados no menciono nada de las lecturas o del ejercicio.

De lo que sí están conscientes la mayor parte de los alumnos, es de que al llegar a los últimos semestres, a los alumnos próximos a graduarse, se les da la libertad de organizar fiestas por carrera. Esto con el fin de reunir fondos para su graduación. Para estas fiestas, el vice-rector académico suele dejarles bien claras las reglas de conducta en general y posteriormente les reparte a cada una de las carreras las fechas en las que pueden organizar sus fiestas. A partir de ese momento, son los alumnos los que ponen en práctica sus conocimientos de administración para organizar las fiestas con la temática o en el lugar que consideren conveniente y manejar de tal forma sus finanzas, que obtengan una ganancia grupal.

5.3. Aspectos complementarios para analizar la cultura organizacional

5.3.1. Proceso de reclutamiento y selección

Un aspecto importante en la conformación de la cultura organizacional, tiene que ver con las características de la gente que se incorpora a un equipo de trabajo. Para dar cumplimiento a los objetivos de las universidades del SUNEIO, un aspecto importante es contar con profesores que tengan una buena preparación académica, experiencia en el terreno profesional e idealmente que cuenten con bases para hacer investigación, de

acuerdo a lo manifestado por los vice-rectores académicos. Por eso es tan importante revisar cómo es el proceso de reclutamiento y selección de los profesores.

En las universidades del SUNEО los vicerrectores administrativos y académicos manifestaron que ha habido dos etapas fundamentales para llevar a cabo el reclutamiento y selección de personal. La primera etapa estuvo en práctica cuando el rector del SUNEО, se encargó personalmente del proceso. La segunda etapa se puso en marcha cuando este proceso fue delegado a los vicerrectores académicos de cada universidad, dejando al departamento de recursos humanos únicamente la parte administrativa del proceso.

Los vicerrectores académicos en todos los casos, fueron anteriormente profesores de alguna universidad y tienen un contacto estrecho con el rector, a quien le consultan sobre los procedimientos que se realizan regularmente.

Cabe agregar que las decisiones de los vice-rectores respecto a una nueva contratación o bien respecto a la apertura a un concurso de oposición para obtener la definitividad de los profesores, siempre tienen que pasar por la aprobación final del Consejo Académico.

5.3.2. Libertad en la toma de decisiones de los líderes actuales

Los vice-rectores tienen libertad para llevar por sí solos los asuntos que tienen que ver con el funcionamiento de cada universidad. Sin embargo, algunos hicieron comentarios con respecto a que cuando se presentan situaciones excepcionales, ellos comprenden que se trata de una situación en la que es mejor someterlo a la consideración del rector y del Consejo Académico y así lo hacen.

De acuerdo con la información obtenida de los vicerrectores académicos, en el SUNEО existe plena libertad de cátedra, los únicos aspectos que se controlan son los

siguientes: 1. Que las clases se inicien a tiempo y se terminen a tiempo cumpliendo con los programas de estudio, 2. Que no se utilice el salón de clases para hablar bien o mal de ninguna religión, esos temas están prohibidos pues escapan a los fines de la organización y 3. Que no se utilice el salón de clase para hablar de temas políticos. Los vice-rectores son quienes comparten estos aspectos con los nuevos profesores desde su contratación.

5.3.3. Transmisión de la cultura organizacional en el SUNEО

En cuanto a la forma de transmitir la cultura en las universidades del SUNEО, de acuerdo a las respuestas que dieron tanto alumnos como profesores y vicerrectores, se puede notar que la cultura se transmite por medios totalmente informales, es decir, que cuando se contrata a los profesores, no se les da ningún tipo de inducción en el que se les haga saber la historia del SUNEО, los valores, las creencias y demás aspectos organizacionales.

Una situación similar ocurre con los alumnos, quienes coincidieron en que a su ingreso tuvieron únicamente una plática con el rector. Aunque no pudieron recordar muchos detalles de la plática, lo que mencionaron es que se les hizo énfasis en algunas ideas que la mayor parte de alumnos citaron como sigue: *“nos dijeron que estábamos ingresando a un sistema de universidades de calidad y que debíamos sentirnos afortunados”*. También mencionaron que cuando les dieron esa plática fue una de las pocas ocasiones en las que han visto al rector, pues coincidieron en que casi no tienen contacto con él.

Por lo tanto, es posible notar el peso que tiene la parte informal de la cultura organizacional y los supuestos básicos que tienen los integrantes de cada una de las universidades, pues de acuerdo a esas creencias, ellos son quienes transmiten su visión a

los nuevos integrantes del SUNEEO y esa es la vía tradicional por la que actualmente se va integrando y transmitiendo la cultura organizacional, de una manera que resulta por demás eficiente, ya que se pudo notar una amplia coincidencia al respecto entre los profesores, alumnos y vice-rectores de las universidades de este sistema.

5.3.4. La cultura dominante y las subculturas

En cuanto a la existencia de una cultura dominante y de subculturas, se puede mencionar que es posible identificar en principio subculturas en cada universidad, probablemente debido a que cada una ofrece carreras distintas, esto provoca que el perfil de los profesores y de los alumnos también sea ligeramente distinto. Al entrevistar a los profesores de distintas áreas en una misma universidad, a algunos se les notaba un poco más relajados en su forma de manifestar opiniones, mientras que en otras áreas se mostraban más tensos al hablar de las normas o reglas del SUNEEO. Sin embargo, en sus respuestas fue posible notar que sus valores y supuestos básicos coinciden plenamente a pesar de ser de diferentes áreas.

Los resultados obtenidos en cuanto a cultura organizacional muestran que sí existe una cultura dominante y de acuerdo con lo establecido por Cameron y Quinn (2011), esto tiene gran importancia, ya que al contar con una cultura que es compartida por la mayor parte de los integrantes de este sistema de universidades, se puede esperar que sea más fácil contribuir al logro de los objetivos organizacionales. Y de acuerdo con diversos autores que han estudiado la relación entre cultura y liderazgo, se puede confirmar que estas dos variables se encuentran relacionadas como lo señaló Denison (1990).

En la revisión del desempeño del SUNEО, entendido como *el logro de los objetivos organizacionales preestablecidos*, a pesar de que no se tiene como objetivo evaluar el desempeño, resulta muy importante retomar las principales metas del sistema de universidades y ver si se han ido cumpliendo.

5.3.5. El Logro de los objetivos organizacionales

Habiendo analizado los materiales anteriores, se puede afirmar que es importante revisar en qué medida las universidades del SUNEО han alcanzado sus objetivos, considerando los indicadores más importantes que se incluyen cuando se trata de evaluar el desempeño de las IES.

A continuación se presentan los principales objetivos que fueron mencionados por los vice-rectores del SUNEО como prioritarios, junto con una breve descripción de las acciones que se están llevando a cabo para alcanzarlos.

1. *Continuar el crecimiento del SUNEО*, ya que se tenía planeado el inicio de actividades de otras dos universidades. A este respecto, cabe mencionar que a finales del 2013 se inauguraron otras dos universidades de este sistema.

2. *Continuar con la ampliación de la infraestructura en las universidades del SUNEО*.

Esto debido a que en cada universidad se han detectado algunas necesidades, relacionadas con el complemento a las clases teóricas, es decir, que en algunas universidades se tiene la necesidad de contar con nuevos talleres o laboratorios. A este respecto se puede señalar que en el SUNEО se cuenta actualmente con más de 400 edificios en sus siete

universidades y cada año se realiza por lo menos una construcción nueva en cada *campus*, ya sea para crear un nuevo edificio o para ampliar alguno ya existente.

3. *Difusión de la cultura.* En cada una de las universidades se realiza un evento cultural anual en el que se presenta parte de la historia de Oaxaca, así como sus antecedentes pictóricos y arqueológicos, se explican las raíces de la cultura local, se presentan muestras de su música, pintura, escultura y artesanías.

4. *Promover el Desarrollo Regional.* En cada una de las universidades del SUNEIO, se cuenta con un grupo de profesionistas que integran la Brigada de Promoción al Desarrollo, integrada por Médicos Veterinarios, Biólogos, Ingenieros Agrónomos, Ingenieros en Maderas o Biólogos Marinos, dependiendo de las área de especialidad de cada universidad y de los recursos naturales con los que se cuenta en cada una de las regiones. Estas Brigadas de Promoción al Desarrollo, recorren las comunidades cercanas a cada universidad para asesorar a los pobladores que tengan proyectos productivos, agricultura o ganadería de subsistencia. Al llevar a cabo esta actividad de manera continua a lo largo de todo el año, este grupo de profesionales tienen un amplio conocimiento de la problemática de la región y aporta sus conocimientos para resolverla.

5. *Brindar una educación superior de buena calidad.* Este objetivo es amplio, e incluye múltiples indicadores que se presentan a continuación, explicando cómo se están tratando de alcanzar de acuerdo a la información proporcionada por los vice-rectores.

a) tiempo de dedicación de los profesores: el 100% de los 800 profesores que laboran en el SUNEО actualmente son de tiempo completo.

b) el perfil de los profesores: el 35% de los profesores tiene un grado máximo de doctorado.

c) Profesores que cuentan con el reconocimiento del perfil PROMEP o que pertenecen al Sistema Nacional de Investigadores (SNI). El 10% de los profesores del SUNEО pertenecen al Sistema Nacional de Investigadores (SNI), sin embargo, esta cifra sube en el caso de universidades como la UTM, donde el porcentaje de profesores que pertenece al SNI es de 24% y en la UMAR es de 28%. En cuanto al PROMEP, un 35 % de profesores pertenecen a este programa de apoyo al mejoramiento al profesorado. De acuerdo con datos del Consejo Oaxaqueño de Ciencia y Tecnología, en el Estado de Oaxaca se tienen 242 Profesores Investigadores pertenecientes al Sistema Nacional de Investigadores y de ese total 135 pertenecen a las universidades del SUNEО, lo que corresponde al 55.7%. Este dato muestra que a pesar de que algunas universidades de este sistema son muy recientes y la investigación se ha desarrollado en menor medida que la docencia, se está contribuyendo al desarrollo de la investigación en el estado (Ponce, 2014, p.19-20).

d) Programas que cuentan con acreditación o reconocimiento de calidad: el rector de las universidades del SUNEО no se encuentra a favor de las acreditaciones y certificaciones, ya que en su opinión, que es compartida por los vicerrectores, este tipo de procedimientos son muy costosos y finalmente el obtenerlos no prueba que los programas tengan calidad.

En la documentación oficial que se revisó se señala lo siguiente: “*Acreditar 67 carreras del SUNEEO, costaría 12,529,000 pesos aproximadamente cada dos años...las acreditaciones y las certificaciones no prueban calidad*”(SUNEEO, 2010, p.42). Por ello, los únicos parámetros de evaluación a los que se han sometido las universidades del SUNEEO son los de CIEES y los de Conacyt para evaluar programas de Licenciatura, Maestría e incorporarlos al PNPC si reúnen todas las características.

e) Posgrados en el PNPC

La evaluación que hace Conacyt a las universidades del SUNEEO está relacionada con sus posgrados para poder evaluarlos y determinar si estos cumplen con los requisitos para ser integrados al Padrón Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC). En el caso del estado de Oaxaca, existen 17 programas que se encuentran en el PNPC y de estos, las universidades del SUNEEO ofrecen 9 programas que ya se encuentran integrados al padrón de Conacyt. Esto significa que las universidades del SUNEEO representan el 52.9% de la oferta de posgrados de calidad del estado de Oaxaca (Ponce, 2014, p. 17).

f) Seguimiento de egresados del SUNEEO. Aunque este sistema de universidades es aún muy joven, los resultados muestran que sus egresados han tenido buena aceptación y desempeño en organizaciones públicas, privadas, sociales y en negocios propios, como lo muestran los siguientes datos recabados en las entrevistas con los vice-rectores. El 65% de los egresados consigue trabajo en un lapso de seis meses. Del 30% restante se pudo rastrear que un 15% de estudiantes se preparó para ingresar a realizar estudios de

posgrado. El 20% restante consiguió trabajo en un lapso de entre 7 y 10 meses. Entre los empleadores que han dado buenos comentarios respecto a los egresados del SUNEEO se encuentran los siguientes: El Gobierno del Estado de Oaxaca, Instituciones Bancarias como Banamex, Bancomer, HSBC, Santander Serfin; IBM de México y El Gobierno del Distrito Federal. El 30% de los egresados ha optado por el autoempleo, dando continuidad a los negocios familiares o iniciando su negocio propio.

Algunos de los profesores entrevistados aportaron comentarios adicionales a este respecto. Sus comentarios se derivaron de sus viajes de estudio para visitar Centros de Investigación u otro tipo de IES con sus alumnos a fin de conocer los estudios de posgrado de calidad que ahí se ofrecen. Entonces algunos de los profesores que les recibieron ya tenían conocimiento de la existencia de las universidades del SUNEEO, debido a que entre sus estudiantes tenían a jóvenes que eran egresados de este sistema de universidades y habían tenido un desempeño ejemplar.

Esta situación la señalaron algunos profesores que han visitado las siguientes instituciones: El Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE), La Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM), El Centro de Investigación y de Estudios Avanzados (CINVESTAV); la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo (UMSNH), en Morelia, Mich. y El Centro de Investigación en Matemáticas (CIMAT) en Guanajuato, Gto.

Lo más importante fue que los comentarios de los profesores adscritos a las IES o centros de investigación visitados, fueron positivos y en esencia destacaban dos aspectos:

1. Que los alumnos del SUNEEO tenían un buen nivel de conocimientos en general. 2. Que los alumnos procedentes del SUNEEO destacan por sus hábitos de estudio y de trabajo, son muy responsables y eso los ayuda a convertirse en los mejores alumnos de su clase. Estos comentarios dan cuenta de la evaluación positiva hacia los alumnos en el ámbito académico.

En otras entrevistas con profesores del SUNEEO, estos señalaron que cuando las primeras generaciones de egresados quisieron ir a hacer sus prácticas a empresas muy importantes en el área de computación, les costó trabajo ser aceptados, pero luego de que los primeros alumnos fueron aceptados para hacer sus prácticas, a los alumnos del siguiente año ya no les costó trabajo que les permitieran realizar sus prácticas. Lo interesante de estos comentarios culmina con una anécdota que repitieron dos profesores y que se refiere a que IBM de México quería firmar un convenio con el Dr. Modesto Seara, rector del SUNEEO, para que todos sus egresados de Ingeniería en Computación, se fueran a trabajar con ellos. Este fue uno de los comentarios que dejó de manifiesto la evaluación de algunos empleadores sobre el nivel de preparación de los egresados.

Como se mencionó anteriormente entre los supuestos básicos, se repitieron aquellos que relacionan el tiempo de dedicación de alumnos y profesores, la preparación de los profesores, los hábitos de trabajo durante un mayor número de días al año y por jornadas de trabajo completas. Todos estos aspectos se ligan con la obtención a largo plazo de un buen nivel de conocimientos que redundan en un buen desempeño. Por lo tanto, también se puede ver que las normas y reglas, que son reforzadas con aspectos formalmente

establecidos en los reglamentos, tanto de los alumnos como del personal académico, sirven como un mecanismo de retroalimentación que refuerza la cultura organizacional. De esta manera se establece una forma de resolver las situaciones o problemas que se presentan tanto al interior de la organización como en su interacción con el exterior, como afirma Schein (2010).

g) Premios y reconocimientos: las universidades del SUNEО han obtenido premios y reconocimientos a nivel nacional e internacional, algunos de ellos son:

1. Primer Lugar Mundial en el concurso ACM (*Association for Computing Machinery*) de HCI (*Human Computer Interaction*), realizado en Florencia, Italia en 2008.
2. Segundo lugar en el certamen de HCI, en California, 2007.
3. Cuatro veces finalista del concurso mundial de programadores de computación ACM (Shanghai, 2005, San Antonio Texas, 2006, Tokyo, 2007 y Estocolmo 2009).
4. Primer Lugar Nacional en Ingeniería en Computación, de acuerdo con los Exámenes Generales de Conocimientos de CENEVAL en 2007.
5. Cada año se obtienen los primeros lugares en los Exámenes Generales de Conocimiento de las siguientes carreras: Ingeniería en Computación, Licenciatura en Turismo, Licenciatura en Ciencias Empresariales.

Al entrevistar a los vice-rectores, se puede identificar una gran satisfacción de su parte por todos los logros que han tenido los alumnos. Además, expresaron que estos resultados les llenan de satisfacción, alegría y realización, sobre todo cuando mencionan

que en algunos de los certámenes internacionales les ha tocado competir con alumnos de instituciones de gran prestigio y tradición en México y en el extranjero y han visto cómo sus estudiantes muestran superioridad en conocimientos.

Otros logros importantes del SUNEО que fueron mencionados por los vice-rectores son los siguientes: cuenta con 12 librerías públicas, un jardín etnobotánico, un archivo histórico minero de todo el estado, un Barco de Investigaciones Oceanográficas y Pesqueras, además de administrar el Museo de la Diversidad en la capital oaxaqueña, una estación sismológica y un hospital universitario el cual ha brindado más de 28 mil consultas al público en general, un Taller de Usabilidad que ha sido utilizado por diversas empresas para llevar a cabo investigaciones en relación con nuevos productos, una empresa universitaria desarrolladora de software que ha realizado proyectos para diversas empresas privadas, para el gobierno del estado de Oaxaca y para otras universidades del estado.

5.3.6. Indicadores más mencionados en torno al logro de los objetivos organizacionales

En lo referente al logro de los objetivos organizacionales, se entrevistó a un total de 87 personas, que son las mismas que opinaron en relación con los valores y supuestos básicos, con excepción del exgobernador, ya que él manifestó desconocer lo relacionado con el logro de los objetivos del sistema.

Los entrevistados mencionaron cada indicador en diferentes ocasiones. El indicador de *cumplimiento del calendario escolar* fue el predominante, ya que se mencionó 156 veces por 82 personas que representan el 94% del total de entrevistados; el indicador de *desempeño laboral de egresados* fue mencionado 132 veces por 72 personas, lo que

representa el 83% de los entrevistados y *los resultados obtenidos por los alumnos en el Examen CENEVAL* fue mencionado como parte de los logros organizacionales en total 162 veces por 80 entrevistados, lo que representa el 92%. Estos son los resultados más importantes de las entrevistas, y dan cuenta de que a partir de la forma de trabajar y organizarse en este sistema de universidades, se logran los objetivos organizacionales.

5.3.7. Primera proposición, contrastando la teoría con la realidad

Una vez que se ha revisado la cultura organizacional y el desempeño del SUNEEO, se puede notar lo siguiente: en relación con la cultura organizacional, sí existe coincidencia en relación con los arquetipos, valores y supuestos básicos. Así que se puede señalar que el SUNEEO sí tiene una cultura dominante como lo señalan Barba y Solís (1997), ya que este sistema de universidades posee un conjunto de valores e ideas preconcebidas que explican cómo funcionan las cosas en su entorno.

Ruíz (2012), también afirma que existe cohesión interna en torno a la cultura organizacional, cuando en ella coinciden todos los estratos que conviven en la universidad, desde sus directivos hasta sus estudiantes; esa situación se pudo identificar en las entrevistas realizadas a todos los estratos del SUNEEO y también se pudo constatar en los arquetipos a partir de los ejercicios de observación en todas las universidades del SUNEEO.

En relación con el logro de los objetivos organizacionales, en la sección anterior fue posible notar que sí se han alcanzado los objetivos que se han planteado en el SUNEEO, mismos que coinciden con los que suelen ser evaluados en las IES a nivel nacional. A este respecto cabe señalar que luego de considerar el rezago educativo prevaleciente en el estado de Oaxaca, se considera que en México al evaluar a las IES aún hace falta

considerar, como señala Wesseler (2004), no solamente los estándares internacionales, sino el contexto específico que hay en algunos estados y que debería considerarse al realizar la evaluación de cada universidad.

También se pudo notar que el hecho de que la cultura sea reconocida y adoptada por la mayor parte de los integrantes del SUNEEO, sin duda ha tenido una fuerte influencia en el desempeño organizacional, como lo señalan Terán y Lorenzo (2011) quienes recomiendan dar a conocer la misión y la visión de la organización. Este tipo de actividades se realizan por parte del rector cada vez que se comunica con los profesores a los que se les asigna un proyecto específico, principalmente con quienes son jefes de carrera o directores de instituto, lo mismo que en eventos institucionales, ya que al inaugurar cada uno de ellos, el rector siempre hace un recuento de los logros, plantea los objetivos a futuro y refuerza la razón de ser del SUNEEO, destacando siempre la calidad de la educación y el hecho de que vale la pena que los jóvenes se sacrifiquen durante cinco años, para adquirir una base de conocimientos que les permita desempeñarse correctamente a lo largo de su vida.

Terán y Lorenzo (2011) afirman que es importante analizar la cultura en relación con el desempeño ya que de acuerdo a los resultados de sus investigaciones, la cultura organizacional ejerce una influencia importante en el desempeño laboral y la productividad en los trabajadores de una IES.

En el SUNEEO, al existir una cultura dominante se puede concluir que ésta ha influido para lograr un buen desempeño. La manera como ha influido la cultura sobre el desempeño, es a través de los arquetipos, valores y supuestos básicos que en un principio

fueron informales y que hoy se encuentran establecidos en los distintos reglamentos tanto de alumnos como de profesores. Los logros que los miembros del SUNEEO entrevistados tienen más presentes son el cumplimiento del calendario escolar, el desempeño laboral de egresados y los resultados obtenidos por los alumnos en el Examen CENEVAL.

Por lo tanto se puede afirmar que los hechos encontrados en la realidad sí coinciden con los planteamientos teóricos y con la primera proposición.

5.4. Proposición para la Segunda Dimensión de análisis: Liderazgo transformacional y el logro de objetivos organizacionales

La dimensión de liderazgo está conformada por el liderazgo transformacional y el logro de objetivos organizacionales. El total de personas entrevistadas en torno al liderazgo y su relación con el desempeño fue de 51, siendo 35 de ellos, algunos profesores que llevaban laborando en el sistema de universidades más de 5 años esto con el fin de que fueran profesores con conocimientos de la historia de cada universidad y de la forma como ha evolucionado cada una. También se entrevistó a 14 vice-rectores (uno académico y uno administrativo de cada universidad) y a dos expertos en el tema que fueron anteriormente vicerrectores en otras universidades y tuvieron a su cargo el funcionamiento de una universidad además de una estrecha relación con el rector.

La segunda proposición de investigación señala lo siguiente: *El liderazgo transformacional concientiza, motiva e inspira a los subordinados para lograr los objetivos organizacionales.*

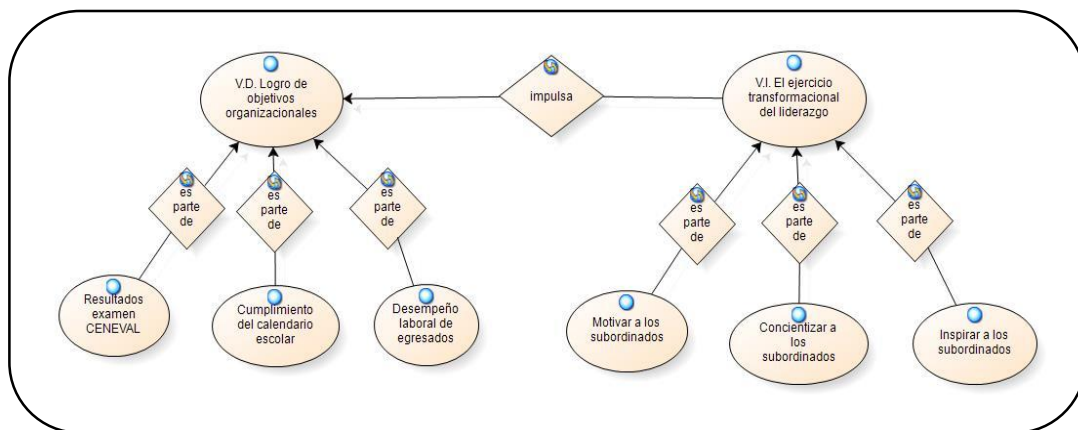
A continuación se presentan las variables independiente y dependiente de esta proposición:

VI: El liderazgo transformacional concientiza, motiva e inspira a los subordinados

VD: El logro de objetivos organizacionales.

En la Figura 5.5 se representa la relación entre la variable dependiente y la independiente, así como los indicadores que tuvieron una mayor incidencia de respuestas.

Figura 5.5. Mapa conceptual del análisis del ejercicio transformacional del liderazgo y el logro de los objetivos organizacionales.



Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los resultados de investigación.

Los indicadores referentes al ejercicio transformacional del liderazgo fueron Motivar e inspirar a los subordinados, mencionado un total de 87 veces por 48 personas lo que constituye el 94% de los entrevistados.

El indicador que tuvo más incidencia fue el de Concientizar a los subordinados, este fue mencionado 90 veces por un total de 49 personas, lo que representa el 96% de los entrevistados. Esto muestra que el liderazgo ejercido en el SUNEEO es de tipo Transformacional y que los líderes tratan de hacer conscientes a sus subordinados de la importancia y necesidad de cumplir los objetivos establecidos.

A continuación se revisan brevemente los antecedentes de los líderes fundadores para recuperar posteriormente la trayectoria de los líderes actuales.

5.4.1. Líderes fundadores y actuales del SUNEEO

Primer líder fundador

El Licenciado Heladio Ramírez López nació el 11 de Mayo de 1939, en el poblado de Santa María Ayú, que es uno de los municipios del Distrito de Huajuapán de León, Oaxaca. En la entrevista con el Lic. Ramírez, narró que él tuvo que asistir a la Ciudad de Huajuapán de León a realizar sus estudios de educación básica, pues en su lugar de origen no se contaba en aquella época con los medios para brindar ese nivel de instrucción. Posteriormente se trasladó a la Ciudad de México, donde continuó sus estudios hasta ingresar a la Universidad Nacional Autónoma de México. Ahí cursó la carrera de Licenciado en Derecho.

Al preguntársele acerca de los motivos que le llevaron a crear un sistema de universidades estatales, el Lic. Ramírez, Senador de la República al momento de realizarle la entrevista, explicó la intención que tenía al crear la primera universidad del SUNEEO:

“Yo tenía en mente poner en marcha una universidad para los jóvenes de la Región Mixteca de Oaxaca, que como yo, deseaban seguir estudiando, para que tuvieran esa alternativa aún en el caso de que no contaran con los medios para irse a estudiar a otra ciudad. Y cuando yo tuve la iniciativa de crear la UTM, no tenía planeado que se construyeran más de dos universidades, ni tuve en mente integrar todo un sistema” (E-2. Entrevista personal. 20 de septiembre de 2009).

Como puede apreciarse, a pesar de que el Senador manifestó que cuando se creó la UTM no se tenía en mente todo el SUNEEO, se puede ver que la experiencia y sobre todo los contactos que hasta ese momento tenía el Lic. Ramírez, le ayudaron a tomar la decisión acerca de quién podría hacerse cargo de un proyecto tan demandante y complejo como era crear la primera universidad estatal fuera de la capital del estado de Oaxaca.

Con respecto a la elección del rector, el Lic. Ramírez mencionó que el Dr. Seara, líder académico fundador del SUNEО, había sido su profesor durante sus estudios universitarios y que él decidió invitarlo a hacerse cargo del proyecto, ya que estaba al tanto de la problemática de Oaxaca. También destacó que él confiaba plenamente en la capacidad del Dr. Seara para desempeñarse como rector de la universidad y que además estaba convencido de que la red de amistades del Dr. Seara sería un elemento muy valioso en su desempeño como rector.

Otro aspecto que vale la pena destacar es que al preguntarle qué valores deseaba que se cultivaran en la nueva universidad, aclaró que no tuvo participación específica a ese respecto:

“En realidad yo no intervine ni en la decisión de qué valores fomentar, ni tampoco di órdenes respecto a las carreras que debían ofrecerse, todo eso lo deje en manos del Dr. Seara” (E-02. Entrevista personal. 20 de septiembre de 2009).

También estableció con toda claridad que no intervino en la determinación de la misión o visión del SUNEО.

En cuanto al estilo de liderazgo del líder político, no se pudieron recabar opiniones ni de los profesores ni de los vice-rectores, ya que en realidad el Lic. Ramírez no interactuó con los miembros del SUNEО, sino únicamente con el Dr. Seara.

Segundo líder fundador

El Dr. Modesto Seara Vásquez ha sido el rector del SUNEО por 24 años, desde la creación de la primera universidad en 1990 hasta la actualidad. Nació en 1931 en la provincia de Orense, en España. A principios de los años 50 participó en algunos movimientos

antifranquistas y en 1955 estudió la licenciatura en Derecho en la Universidad Central de Madrid, actualmente conocida como la Universidad Complutense.

En 1959 realizó un Doctorado en Derecho Internacional en la Universidad de la Sorbona en París. A principios de 1960 dejó su país natal y viajó a México. En 1961 empezó a trabajar como profesor de tiempo completo en la Universidad Nacional Autónoma de México, en el Instituto de Derecho Comparado que actualmente lleva el nombre de Instituto de Investigaciones Jurídicas.

En 1961 publicó su primer libro, titulado *Introducción al Derecho Internacional Cósmico*, como resultado de su tesis doctoral. Posteriormente participó en diferentes universidades como Profesor visitante, por ejemplo en la Universidad de UTAH (1965) y El Colegio de México (1967). En 1967 se incorporó como profesor de tiempo completo de la Facultad de Ciencias Políticas de la UNAM y fue nombrado Jefe de la DES. Tres años más tarde, en 1970 fundó el Centro de Relaciones Internacionales de la UNAM, donde nuevamente fue nombrado Jefe del Centro.

En la década de los años 70 realizó diversas actividades en los medios de comunicación por ejemplo, su participación en un suplemento dominical denominado *El Mundo del Sol*. También se desempeñó como asesor del Canal 13 donde redactaba el comentario de la semana internacional en el Programa *Séptimo Día* y tenía la serie de reportajes internacionales denominada *Paz y Conflicto*.

Fue fundador de la División de Estudios Superiores de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales (FCPS) de 1967 a 1969. Fue Director Fundador del Centro de Relaciones Internacionales de la UNAM de 1970 a 1973. Impartió diversos cursos y conferencias en el Colegio de la Defensa Nacional, en el Centro Superior de Estudios

Navales y fue fundador y posteriormente Director General del Anuario Mexicano de Relaciones Internacionales de 1980 a 1987.

En la década de los años 80, se reorganizó la Asociación Mexicana de Estudios Internacionales (que había fundado en 1967 con el nombre de Instituto Mexicano de Estudios Internacionales) y participó en numerosas reuniones académicas internacionales.

En 1989 fue elegido Vicepresidente de la *International Studies Association*. En el Congreso conjunto ISA-AMEI de Acapulco (1993). Cuando concluyó sus periodos como presidente de AMEI, fue elegido Presidente de Honor de la Asociación. En esas fechas también fue nombrado Investigador Nacional Emérito, del Sistema Nacional de Investigadores del CONACYT.

Entre las Distinciones más significativas de las que ha sido objeto se pueden mencionar las siguientes:

- Condecorado por el gobierno de México con *El Águila Azteca*.
- Miembro de honor del Centro de Estudios Internacionales de la Universidad Jorge Tadeo Lozano, de Bogotá.
- Medallas Antonio de León y López Alavez, del Municipio de Huajuapán de León.
- Premio Universidad de las Américas (Puebla) al *Internacionalista del año* (1986).
- 1. Premio *Huaxuacac* 2004, de la Barra Oaxaqueña de Abogados y Pasantes de Derecho Independientes A.C.
- Premio al mérito cultural y educacional Huatulco 2005
- Medalla Donají de la Ciudad de Oaxaca de Juárez, 2008
- Ingeniero de Montes, de Honor, por la Universidad Politécnica de Madrid, 2009.

El Dr. Modesto Seara es Profesor Emérito del SNI, Profesor Titular C de Tiempo Completo de Derecho Internacional y Relaciones Internacionales de la UNAM. Como puede verse en su trayectoria académica en diversas ocasiones le fue encomendada la tarea de crear un instituto, una división o una asociación y posteriormente dirigirlos. Al crearse la primera universidad del SUNEEO, el Dr. Seara, tuvo una relación sumamente estrecha con los profesores que se fueron integrando primero a la UTM y posteriormente a la UMAR. Los profesores que se unieron al proyecto en esa primera etapa, narran que el Dr. Seara se refería con frecuencia al futuro de las primeras universidades, de la misión que tenían que cumplir y de los valores que debía inculcarse y cuidarse en las universidades, mismas que el concebía desde su creación como instituciones de *alto desempeño*.

En los inicios de lo que hoy es el SUNEEO, había mucho que planear y mucho que desarrollar, pero comparado con las ocupaciones actuales del Dr. Seara y de los vicerrectores, tenían poca carga de trabajo, por ello existía la posibilidad de que en eventos o celebraciones especiales, se reunieran todos los profesores en la casa del rector, ubicada dentro de la zona residencial del campus y comieran o cenaran juntos, comentando los planes a futuro para la universidad. En esas ocasiones el Dr. Seara mostraba detalladamente la visión de las dos primeras universidades, lo que esperaba en cuanto a la formación de los alumnos y respecto a la forma como debía conducirse la universidad.

Con el crecimiento de las universidades, las ocupaciones del Dr. Seara y de los profesores se fueron multiplicando y el tiempo se fue reduciendo. Por ese motivo, el rector dejó de tener una relación tan estrecha con los profesores, limitando sus interacciones a comentarios puntuales con aquellos profesores que están desarrollando algún proyecto en particular, son jefes de carrera, directores de instituto o vice-rectores. Los profesores que

participan en el Consejo Académico, son los Jefes de Carrera y los Directores de Instituto. En el funcionamiento diario de las universidades son los vice-rectores quienes tienen la responsabilidad de coordinar y dirigir las actividades y tareas que se llevan a cabo. Por otra parte, cuando se van a organizar eventos nacionales o internacionales o cuando el rector llama a algún profesor para que le desarrolle algún proyecto o propuesta, entonces a los profesores les toca interactuar directamente con el rector e irle informando acerca de los avances del mismo.

De la muestra de profesores entrevistados, resultó particularmente interesante platicar con aquellos que les ha tocado trabajar directamente con el rector, ya que fue a través de ellos y de los vice-rectores que se pudo conocer más acerca de su forma de ejercer el liderazgo.

Los profesores comentaron que al Dr. Seara le gusta que las cosas se hagan, que se logren, que se resuelvan, de acuerdo a una serie de parámetros previamente acordados o a partir del objetivo general que se persigue y con la plena libertad para elegir los medios para lograrlo, pero contando siempre con el apoyo de los vice-rectores y del rector. Uno de los profesores comentó:

“El rector y los vice-rectores siempre esperan que los objetivos se cumplan, sin importar si es algo sencillo o complicado, ellos explican lo que se quiere hacer y porqué es importante lograrlo y siempre se sienten seguros de que se hará. Yo creo que por eso uno hace su mejor esfuerzo y se siente con el deseo y la fortaleza hacer lo que se nos pide”. (E-6. Entrevista personal. 12 de abril de 2014).

Un aspecto que vale la pena destacar es que la forma de hacer las cosas en las universidades del SUNEIO, ha sido determinada en una importante medida por la experiencia, los objetivos y los valores del rector y actualmente de los vice-rectores, mismos que han posteriormente son adoptados por los alumnos y profesores.

Respecto a la forma de recompensar del rector, una vez que se alcanzan los objetivos planteados, los entrevistados señalaron que ellos normalmente no reciben ningún pago extra cuando se les incorpora en algún proyecto en el que interactúan directamente con el rector, pero generalmente el aprendizaje es importante y además también es gratificante que el rector conozca su forma de trabajar y les tenga la confianza como para pedirles su apoyo en algún proyecto. Se pudo notar la satisfacción de los profesores y vice-rectores cuando narraban los pormenores de algunos proyectos que habían realizado para el SUNEEO por órdenes expresas del rector.

Respecto a la reacción del rector y de los vice-rectores cuando se enteran de que hay algún problema, los entrevistados señalaron que en cuanto ellos tiene conocimiento de que se ha presentado una determinada situación, toman medidas de inmediato, tratando de que los problemas puedan ser solucionados a la brevedad posible y considerando que estos siempre deben ser atendidos tan rápido como se pueda. Esto se facilita debido a que siempre que se tiene un problema y se quiere localizar al rector o a los vice-rectores para hacerles una consulta, es posible hacerlo, pues siempre se encuentran al tanto del funcionamiento de las universidades.

La mayor parte de los entrevistados coincidieron en que el rector es una persona que sabe explicar muy bien cuáles son los objetivos que se quieren alcanzar y una vez planteados, la mayor parte de las personas se esfuerzan al máximo por lograrlos. Esto tiene relación con otra de las preguntas en la que se quería conocer cómo es el rector cuando tiene que representar al sistema universitario ante organismos y autoridades superiores, a lo que los entrevistados que han tenido la oportunidad de estar con él en este tipo de eventos, resaltaron que suele ser muy formal y trata de resaltar ante las autoridades

los logros obtenidos en el sistema de universidades y la importancia del proyecto, convenio o cualquier tipo de acción que se vaya a formalizar.

Los profesores y vice-rectores entrevistados consideran que la experiencia previa del rector, sin duda le ayudó a visualizar fácilmente, cuáles eran las características que debía tener cada una de las universidades, y qué aspectos deberían tener en común como sistema.

Además del nivel de conocimientos y experiencia del rector, un aspecto muy importante, fue el nivel de compromiso con el que el Dr. Seara adoptó el proyecto. Esto indudablemente tuvo que ver con su formación como abogado y su experiencia como académico en la UNAM donde ya tenía una importante trayectoria como profesor investigador y donde también había desempeñado puestos directivos. De acuerdo con los expertos en el tema también fueron importantes aspectos como la ideología del rector, definida y conformada desde su juventud en España, el conocimiento que tenía de la situación nacional luego de varios años de vivir en México e interactuar con varias generaciones de estudiantes universitarios y escribir varios libros.

5.4.2. Los líderes actuales del SUNEО

Los líderes actuales del SUNEО, son los vicerrectores en coordinación estrecha con el rector. Cada una de las universidades, tiene un vice-rector académico y un vice-rector administrativo.

Vicerrectores administrativos y académicos

En cuanto a los vice-rectores administrativos, en primera instancia se debe mencionar que en las siete universidades las personas que ocupan estos puestos tienen estudios a nivel licenciatura, ninguno tiene el grado de maestro o doctor. De los siete vice-rectores administrativos, tres son Licenciados en Contaduría, originarios del estado de Oaxaca. En

las entrevistas fue evidente que están contentos con su trabajo y se sienten orgullosos de trabajar en el SUNEEO.

En entrevista con uno de los ex vice-rectores, que trabajo en dos de las siete universidades, él explicó que a los vice-rectores y demás trabajadores del SUNEEO, les agrada trabajar en ese sistema de universidades porque saben que son organizaciones percibidas como universidades de calidad por los alumnos y por los pobladores.

En cuanto a las normas y reglas del SUNEEO, los vice-rectores manifiestan que les parecen algo positivo, ya que a través de estas, se pueden alcanzar los objetivos de la organización. Estos tres vice-rectores coincidieron en el señalamiento de que en otras organizaciones en las que tuvieron la posibilidad de trabajar anteriormente, les pareció más complicado lograr que las personas se comprometieran a hacer su trabajo como lo hacen las personas en cada una de las universidades del SUNEEO en las que cada uno trabaja.

“A mí me gusta trabajar en esta universidad, porque aquí la gente sí viene a trabajar, así que se arreglan los asuntos que van surgiendo y no se tienen problemas después” (E-63. Entrevista personal, 11 de octubre de 2013).

Los otros cuatro vice-rectores administrativos, son Licenciados en Ciencias Empresariales egresados de la UTM, la primera universidad que se creó en este sistema de universidades. En las entrevistas realizadas a cada uno de ellos, se les preguntó qué opinión tienen respecto a las normas y reglas del SUNEEO, a continuación se presenta una de las respuestas que representa la opinión más frecuente que ellos dieron a este respecto:

“las normas son para asegurar que los estudiantes se formen de la mejor manera y reciban una educación de calidad. Cuando uno es estudiante, siente que se trata de un sistema estricto, pero los resultados los pueden uno ver en la práctica una vez que termina, ahí es cuando uno sabe que tiene una buena formación” (E-3. Entrevista personal, 19 de agosto de 2009).

Este tipo de opiniones fueron muy reveladoras para esta investigación, pues los actuales vice-rectores administrativos fueron formados con los valores, normas y supuestos del SUNEEO y como los consideran positivos, ahora ellos mismos son quienes los transmiten y refuerzan en el sistema de universidades.

En cuanto a los vice-rectores académicos, es importante mencionar que ellos tienen un gran contacto con profesores y alumnos de cada una de las universidades y toman decisiones respecto a la forma de enfrentar tanto los problemas de adaptación externa como de integración interna en una estrecha y frecuente comunicación con el rector.

En relación con su perfil, cinco de los siete vice-rectores académicos tienen estudios a nivel maestría, mientras que los otros dos tienen el grado de doctor. Dos de ellos son mujeres y entre sus características vale la pena mencionar que todos ellos, anteriormente se desempeñaron como profesores, es decir que ya conocían la forma de conducirse de cada universidad, incluyendo los valores y los supuestos, que como se mencionó anteriormente son transmitidos de manera informal a cada uno de los nuevos integrantes.

Además antes de ocupar estos puestos, ya se habían desempeñado como Jefes de Carrera, o Directores de instituto, por lo que ya habían tenido una relación más estrecha con el rector y estaban familiarizados con diferentes aspectos formales de cada universidad, desde el contenido de los programas de estudio, hasta los reglamentos y ya habían participado en la toma de decisiones de la universidad al formar parte del Consejo Académico.

La trayectoria previa de los vice-rectores académicos dentro de cada una de las universidades, muestra que ellos habían pasado por un periodo de adaptación a la cultura organizacional, que fue previa a la ocupación de esos puestos y que habían adoptado los valores, normas y supuestos básicos de la cultura organizacional.

Una de las preguntas que se planteó a vice-rectores tanto académicos como administrativos fue la siguiente: ¿qué opina de las normas y reglas de la universidad? Los vice-rectores manifestaron opiniones como la que se rescata a continuación:

“las normas y las reglas de la universidad son estrictas, pero ayudan a que se cumplan los objetivos de la universidad. Es que sólo así se pueden alcanzar los mejores resultados a nivel nacional, a pesar de que nuestros alumnos llegan con diferentes rezagos en materia educativa” (E-06. Entrevista personal, 6 de agosto de 2013).

Al preguntarles: ¿cuál es la norma o regla que es más difícil de cumplir por parte de los estudiantes?, los vice-rectores coincidieron en que son las normas relacionadas con la constancia que deben tener los alumnos, como lo relacionado con asistir normalmente a clases, ya que los alumnos deben tener como mínimo un 85% de asistencias para tener derecho a presentar examen, de lo contrario pierden su derecho a presentar el examen. En su opinión, los estudiantes que reprueban al llegar al SUNE0, lo hacen porque no están acostumbrados a asistir diariamente a clases y a cumplir con toda sus tareas de manera continua. Coincidieron en señalamientos como el siguiente:

“A pesar de que a los alumnos les cuesta trabajo adaptarse al ritmo de trabajo, quienes lo logran, se hacen al hábito de trabajar de manera constante y eso les asegura que terminarán bien su carrera y además cuando terminen sus estudios, tendrán un mejor desempeño en el trabajo” (E-13. Entrevista personal. 4 de marzo de 2014).

Otra de las opiniones manifestadas por los vice-rectores en la que coincidieron todos fue la siguiente:

“En la universidad hay algunas reglas que se tienen que cumplir, pero todas ellas como lo de asistir a clases por parte de los alumnos, o lo de checar que los profesores lleguen a tiempo a sus

clases, ayudan a que realmente en esta universidad los estudiantes aprendan y los profesores cumplan con su trabajo” (E-16. Entrevista personal, 16 de abril de 2014).

En esta opinión se puede ver que los vice-rectores consideran que las normas y reglas que forman parte del sistema de universidades, a su juicio tienen una razón de ser, por ello consideran que deben cumplirse.

Por otra parte, al ser cuestionados respecto a la percepción que se tiene en la comunidad respecto a las universidades, la mayor parte de los vice-rectores reconocieron que es una constante la reacción amable y respetuosa de los habitantes de las poblaciones en las que se encuentran las universidades hacia los profesores, vice-rectores y demás personal que trabaja en las universidades del SUNEEO:

“En las poblaciones que se ha ubicado cada una de estas universidades, los pobladores tienen la percepción de que ahí trabajan personas que tienen muy buen nivel de conocimientos y que ahí siempre se trabaja y se está formando a muy buenos profesionistas. Por eso siempre tratan a los trabajadores de las universidades con amabilidad y respeto” (E-10. Entrevista personal, 11 de octubre de 2013).

Este tipo de reacciones los vice-rectores las explican como una respuesta a los resultados alcanzados por los estudiantes del SUNEEO en los exámenes de evaluación a nivel nacional; así como por los resultados de diversas competencias a nivel nacional e internacional en las que algunos estudiantes han participado obteniendo los primeros lugares.

También mencionaron que otra situación que es determinante en la percepción de la población, es el hecho de que en el SUNEEO siempre tienen clases, no hacen paros de labores y tanto estudiantes como profesores realizan sus actividades por la mañana y por la tarde. Los vice-rectores coinciden en que eso ha marcado una diferencia en las universidades de este sistema, sobre todo por estar ubicadas en el estado de Oaxaca.

Resulta que a pesar de que este sistema de universidades es diferente a lo que predomina a nivel regional, esa diferencia es percibida como algo positivo.

El liderazgo de los vicerrectores

Para conocer de qué forma se ha ejercido el liderazgo de los vice-rectores se entrevistó a profesores de diferentes institutos de cada universidad. El 40% de los profesores entrevistados fueron profesores que están como jefes de carrera, ya que ellos tienen mayor interacción con los vice-rectores, tanto para informar sobre la situación que priva en cada una de las carreras como para tomar decisiones respecto a cada una de ellas. Los profesores entrevistados manifestaron opiniones como la siguiente:

“Los vice-rectores siempre están interesados en que se cumplan con lo establecido en los reglamentos y en los programas, por eso cuando un profesor nuevo llega, si no se adapta a las normas y reglas de la universidad, es muy claro para los estudiantes, profesores y jefes de carrera, que terminará yéndose a los pocos meses” (E-70. Entrevista personal, 9 de noviembre de 2013).

Respecto a la comunicación y la inclusión de los subordinados en la toma de decisiones, los profesores señalaron que los vice-rectores de manera constante tienen juntas con ellos para informarles de todas las medidas, cambios, modificaciones o nuevos planes que se tienen contemplados para el corto o mediano plazo. Se les asignan proyectos relacionados con el funcionamiento de las universidades, mismos que deben realizar al mismo tiempo que dan clases y siguen con sus investigaciones, sin embargo, dejaron claro un aspecto muy importante:

“Aunque resulta muy cansado que te asignen proyectos especiales, adicionales a la carga que ya tenemos, al mismo tiempo es un voto de confianza y un reconocimiento a la capacidad que como profesores tenemos. Además es bueno poder contribuir a que la universidad mejore” (E-61. Entrevista personal, 27 de septiembre de 2013).

En relación con la toma de decisiones, señalaron que con frecuencia se les consulta cuando hace falta llevar a cabo acciones relacionadas con la carrera a la que pertenecen,

procurando que se lleve a cabo un trabajo colegiado y las decisiones se tomen con la mayor cantidad de información posible.

En cuanto a la forma de ejercer el liderazgo de los vice-rectores, la mayor parte de los profesores coincidió en lo siguiente:

“El trabajo de un vice-rector es muy pesado, se necesita vocación. El vice-rector es el primero que llega a trabajar cada día y es el último que se va” (E-57. Entrevista personal, 4 de septiembre de 2013).

También coincidieron en que los vice-rectores hacen su trabajo con gusto, motivados por el deseo de cumplir con las metas que deben alcanzarse, a pesar de que no tienen ningún estímulo económico por quedarse horas extra o trabajar los fines de semana.

Señalaron también que los vice-rectores con frecuencia les piden que lleven a cabo actividades o proyectos que constituyen un reto a sus capacidades y las de aquellos profesores que pueden contribuir a lograrlos y siempre confían en sus capacidades. También agregaron que a los vice-rectores, les daban total libertad y apoyo para llevar a cabo las acciones que consideraran necesarias, siempre y cuando cumplieran con las tareas asignadas y esto se hiciera con apego a las normas y reglas del sistema.

A continuación se presenta la Tabla 5.4 que resume las afirmaciones que reflejan las respuestas más comunes en relación con la forma de ejercer el liderazgo tanto del rector como de los vice-rectores, al igual que respecto a las variables clave de esta investigación: cultura, liderazgo y desempeño. Algunas de las afirmaciones están relacionadas con dos de esas variables, por eso se organizaron de esa manera.

También se incluyen en la última fila, las afirmaciones de los Jefes de Carrera, que representan la respuesta más común manifestada respecto a la forma de ejercer el liderazgo de los vice-rectores.

Tabla 5.4

Afirmaciones de vice-rectores y profesores en torno a la cultura organizacional, el liderazgo y el desempeño en el SUNE0

Variables a las que se refiere y personas entrevistadas	Afirmaciones
Liderazgo del rector (Afirmaciones de los vice-rectores)	<p>“Algo que me parece muy importante es comprender lo que el rector quiere que se haga, él es muy claro al explicar qué se va a hacer, pero además, él siempre explica por qué deben hacerse las cosas” (E-10. Entrevista personal, 11 de octubre de 2013).</p> <p>“Todos los profesores y vice-rectores que tienen oportunidad de tratar con el rector, comprenden claramente la importancia de contribuir a la formación de los estudiantes de Oaxaca” (E-12. Entrevista personal, 8 de noviembre de 2013).”.</p> <p>“El rector pide opiniones a sus subordinados antes de tomar decisiones y confía ampliamente en ellas” (E-8. Entrevista personal, 5 de septiembre de 2013).</p> <p>“El rector es una persona con mucha energía, viaja mucho para ir a todos los <i>campus</i> del SUNE0 y estar al tanto de lo que pasa en cada universidad, además siempre tiene la disposición de recibir a cualquier profesor o alumno que necesite hablar con él” (E-15. Entrevista personal, 15 de abril de 2014).</p> <p>“El rector tiene un gran deseo de impulsar el desarrollo de Oaxaca y siempre que tiene oportunidad hace mención de que todos los que trabajan en cada una de las universidades del sistema, están dedicando su trabajo y sus conocimientos para una gran causa y nos invita a continuar con nuestro trabajo porque los resultados que se tienen hasta ahora, muestran que está valiendo la pena” (E-9. Entrevista personal, 11 de octubre de 2013).</p>
Liderazgo de los vice-rectores (Afirmaciones de los profesores)	<p>“Los vice-rectores asignan tareas que constituyen un reto para los profesores y Jefes de Carrera asignados, pero cuentan con total libertad y apoyo de su parte” (E-55. Entrevista personal, 4 de septiembre de 2013).</p> <p>“Los vice-rectores confían en la capacidad de los profesores de cada una de las universidades del SUNE0” (E-62. Entrevista personal, 27 de septiembre de 2013).</p> <p>“Cuando los vice-rectores asignan tareas, siempre resaltan la importancia que los resultados tendrán para los estudiantes, para la comunidad y para la universidad” (E-66. Entrevista personal, 1 de octubre de 2013).</p> <p>“Los vice-rectores hacen su trabajo con dedicación y entrega porque han comprendido la trascendencia de su trabajo” (E-72. Entrevista personal, 9 de noviembre de 2013).</p> <p>“Los vice-rectores siempre están abiertos a que cualquier profesor o alumno que quiera tener comunicación con ellos, pueda hacerlo” (E-59. Entrevista personal, 27 de septiembre de 2013).</p>
Cultura organizacional y Liderazgo	<p>“La manera como se hacen las cosas en el SUNE0, tuvo su origen en las dos primeras universidades (UTM y UMAR). En ellas, el rector estableció la manera como quería que se hicieran todas las cosas” (E-13. Entrevista personal, 4 de marzo de 2014).</p>

(Afirmaciones de vice-rectores)	<p>“No había reglas, no había ejemplos a seguir en el estado, así que él rector señaló el camino y así se hicieron las cosas. Algunas cosas funcionaron, otras se tuvieron que ir modificando, pero hasta el día de hoy reflejan la forma de pensar del Dr. Seara”. (El rector desde la fundación de la primera universidad hasta ahora). (E-5. Entrevista personal, 20 de agosto de 2009).</p> <p>“Cuando se crearon las dos primeras universidades, para tomar cualquier decisión se le preguntaba al rector acerca de todo, y él iba marcando la pauta de lo que se debía hacer; ahora todo lo que ya se venía haciendo, se ha formalizado y ya se tiene en los reglamentos, así que lo que se tiene que procurar es que se cumplan” (E-16. Entrevista personal, 16 de abril de 2014).</p> <p>“Los reglamentos son muy importantes para que las decisiones no se tomen de acuerdo al criterio de cada persona y es tarea de los vice-rectores el darlos a conocer y hacerlos cumplir” (E-11. Entrevista personal, 8 de noviembre de 2013).</p>
<p>Cultura organizacional y Desempeño</p> <p>(Afirmaciones de los profesores)</p>	<p>“La mayor parte de los profesores que trabajamos en este sistema de universidades no somos de Oaxaca, pero hemos comprendido que nuestro trabajo tiene mucha importancia” (E-71. Entrevista personal, 9 de noviembre de 2013).</p> <p>“Muchos profesores que habíamos trabajado en otras universidades, tenemos que adaptarnos a los horarios, al checador y a la disciplina, pero finalmente comprendemos que esa forma de hacer las cosas ha funcionado y es importante seguirla llevando a cabo” (E-60. Entrevista personal, 27 de septiembre de 2013).</p> <p>“No estamos aquí solo por el sueldo, sabemos que nuestro trabajo está contribuyendo a cambiar y mejorar al estado de Oaxaca y queremos poner de nuestra parte para lograrlo” (E-68. Entrevista personal, 8 de noviembre de 2013).</p> <p>“Cuando los alumnos llegan a la universidad no sólo traen muchos vacíos de conocimiento sino muchos malos hábitos que deben irse cambiando. Por eso algunos alumnos se van desde el Propedéutico, porque no se adaptan, pero los que se quedan, saben que el cambio vale la pena” (E-65. Entrevista personal, 11 de octubre de 2013)”.</p>
<p>Desempeño</p> <p>(Afirmaciones de los profesores)</p>	<p>“Los egresados del SUNEО no solo adquieren un buen nivel de conocimientos que les permiten competir con cualquier estudiante de la misma carrera, sino disciplina y hábitos de estudio y de trabajo que les servirán durante toda la vida” (E-58. Entrevista personal, 27 de septiembre de 2013).</p> <p>“El hecho de que los estudiantes del SUNEО hayan ganado en competencias nacionales e internacionales deja ver claramente un buen nivel de conocimientos a nivel nacional e internacional, sino facilidad para resolver problemas” (E-56. Entrevista personal, 4 de septiembre de 2013).</p>

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a las entrevistas con profesores y vice-rectores del SUNEО.

5.4.3. Segunda proposición, contrastando la teoría con la realidad

Como se comentó en la primera dimensión de análisis, el SUNEО ha ido logrando los objetivos que se ha propuesto en términos de calidad de la educación, crecimiento e infraestructura, en lo relacionado con la promoción del desarrollo y la difusión de la cultura. Además, algunos indicadores como el número de profesores que pertenecen al SNI, o la cantidad de programas que se encuentran en el PNPC, los datos presentados anteriormente dan cuenta de que el desempeño del SUNEО es bueno, a pesar de que las condiciones del sector educativo en el estado de Oaxaca no son las mejores.

A continuación se recuperan nuevamente los resultados principales de las 87 personas entrevistadas en relación con el logro de los objetivos organizacionales. Los entrevistados

mencionaron cada indicador en diferentes ocasiones. indicador de *cumplimiento del calendario escolar* fue el predominante, ya que se mencionó 156 veces por 82 personas que representan el 94% del total de entrevistados; el indicador de *desempeño laboral de egresados* fue mencionado 132 veces por 72 personas, lo que representa el 83% de los entrevistados y *los resultados obtenidos por los alumnos en el Examen CENEVAL* fue mencionado como parte de los logros organizacionales en total 162 veces por 80 entrevistados, lo que representa el 92%.

Los resultados de estas dimensiones muestran que los objetivos preestablecidos en el SUNEО se han ido alcanzando y no se pueden dejar de lado los señalamientos de Gardner (1990) respecto al hecho de que las características del líder, tales como su personalidad, filosofía y su circunstancia individual tienen impacto sobre la historia de las organizaciones en las que interactúa. Esto tiene mucha relación con las características del rector del SUNEО, quien antes de asumir la dirección de este sistema de universidades, ya se había desempeñado en diversos cargos administrativos y había tenido la responsabilidad de iniciar proyectos académicos y de investigación.

También destaca su trayectoria en términos de investigación, ya que al tratarse de un investigador emérito del SNI, resulta claro que contaba con una solidez en términos metodológicos y con dominio de ciertas líneas de investigación a nivel nacional e internacional. El hecho de contar con un líder que tiene conocimientos y experiencia es un aspecto central que marcó el inicio de este sistema de universidades, pero lo que resulta aún más sorprendente, es que desde la creación de la primera universidad hasta el 2014, el SUNEО haya tenido al mismo rector. Este aspecto debe ser considerado en el análisis pues sin duda ha sido clave en el seguimiento a los objetivos establecidos desde el inicio,

sin pasar por los cortes cíclicos en los que a la llegada de un líder, se descalifica lo hecho por el anterior y se vuelven a diseñar objetivos y métodos para alcanzarlos.

Cabe agregar que el estilo de liderazgo del rector, ha hecho posible la adopción y transmisión de la cultura organizacional tanto a los alumnos como a los profesores y actualmente explica por qué los vice-rectores actualmente comparten los valores y supuestos del sistema y se encargan de reforzarlos como se explica más adelante.

De acuerdo a la clasificación de Bass y Avolio (1994), el logro de los objetivos organizacionales del SUNEО ha sido posible con un liderazgo transformacional, ya que en lugar de presionar a los subordinados, se les ha hecho conscientes de la importancia y trascendencia de su trabajo. En el SUNEО también se pudo notar que los líderes han provocado cambios en sus seguidores a partir de los cuales han logrado asumir el contexto de rezago sectorial que determina las condiciones de ingreso de los estudiantes, interpretándolo no como un obstáculo imposible de vencer, sino como un reto, que tanto estudiantes como profesores enfrentan con una actitud positiva. Resulta también revelador descubrir que tanto los estudiantes como los profesores y vice-rectores entrevistados, se encuentran orgullosos y motivados por el hecho de trabajar o estudiar en las universidades del SUNEО.

Lusthaus, et al. (2002) como parte de los resultados que ellos obtuvieron en investigaciones realizadas en IES, encontraron que a pesar de los sistemas y condiciones deficientes, si los empleados si se encuentran motivados y creen en lo que están haciendo, se muestran dispuestos a utilizar su ingenio para crear resultados positivos, crecer, prosperar y adaptarse a las circunstancias que se presenten. Por ello se puede notar que el

liderazgo transformacional ha creado este efecto en los profesores y estudiantes, ya que se sienten orgullosos de pertenecer a las universidades del SUNEEO y están motivados para trabajar a un ritmo que no acostumbraban en otras organizaciones o escuelas en las que estuvieron previamente. Todo esto lo realizan porque se sienten motivados a hacerlo.

Estos resultados coinciden con lo señalado por Hersey y Blanchard (1972) quienes afirman que no hay un liderazgo óptimo, pero en las condiciones y el contexto en que fue creado el SUNEEO, el liderazgo transformacional ha resultado positivo para alcanzar los objetivos organizacionales.

5.5. Proposición para la Tercera Dimensión de análisis: el logro de objetivos organizacionales

La tercera dimensión que se analiza en esta investigación, es el logro de objetivos organizacionales, que está compuesta por el liderazgo y los arquetipos, valores y suposiciones o supuestos básicos. De esta manera se podrá analizar la influencia de la cultura organizacional y el liderazgo sobre el desempeño. Para analizar esta dimensión, se entrevistó a un total de 87 personas, de las cuales 35 fueron estudiantes (5 de cada una de las 7 universidades consideradas); 35 profesores del SUNEEO (5 de cada una de las siete universidades), 14 vice-rectores (2 de cada una de las siete universidades), 2 especialistas en el tema y el rector.

En la figura 5.6. se presenta un mapa conceptual de la tercera proposición, que establece lo siguiente: *El logro de los objetivos organizacionales de un sistema de universidades estatales, es impulsado por los arquetipos, valores y supuestos básicos establecidos y reforzados desde el liderazgo.*

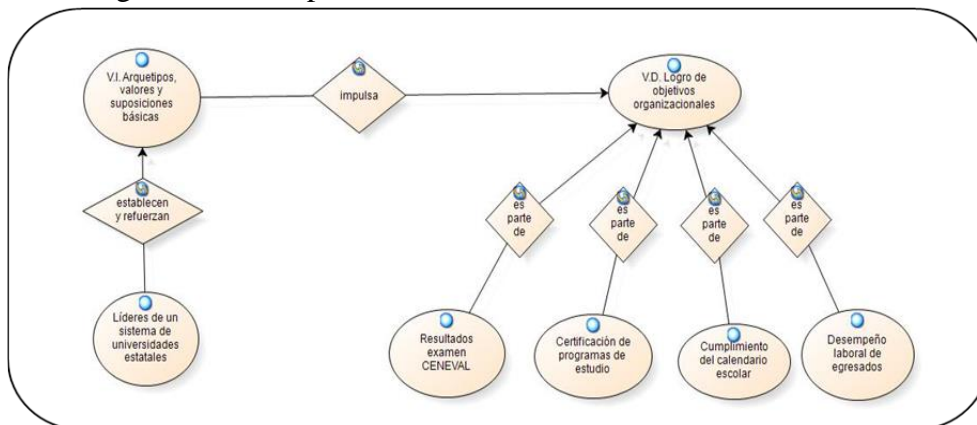
A continuación se presentan las variables independiente y dependiente de esta proposición

V.I.: Los arquetipos, valores y suposiciones básicas de un sistema de universidades estatales establecidos y reforzados por sus líderes.

V.D.: El logro de objetivos organizacionales.

La pregunta de investigación de esta proposición es ¿Cómo es la influencia de la cultura organizacional y el liderazgo sobre el logro de los objetivos organizacionales establecidos tanto de manera interna como por evaluadores externos en un sistema de universidades estatales?

Figura 5.6. Mapa conceptual de análisis de la influencia de la cultura organizacional y el liderazgo en el desempeño



Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los resultados de investigación.

Las incidencias que tuvo cada indicador de la variable independiente *arquetipos, valores y supuestos básicos establecidos y reforzados por sus líderes* y la mayor incidencia por indicador respecto a la variable dependiente que es el logro de objetivos del sistema de universidades estatales, muestran lo siguiente: El indicador Líderes del

sistema de universidades (SUNEO), fue mencionado 135 veces por 84 personas, lo que representa el 97% del total de entrevistados que creen que son los líderes quienes han creado y reforzado los arquetipos, valores y supuestos básicos. Estas respuestas muestran que se reconoce y valora ampliamente el trabajo tanto del rector como de los vicerrectores, ya que se les identificó como actores importantes para explicar la permanencia y crecimiento del sistema de universidades.

Por otra parte, el indicador arquetipos, valores y supuestos básicos, fue mencionado 135 veces por 85 personas, lo que constituye el 98% de los entrevistados. Al preguntar sobre aquellos elementos que desde su juicio contribuyen al logro de los objetivos, la mayor parte de los alumnos hicieron mención de la importancia de contar con instalaciones limpias, orden, salas de cómputo las 24 horas, la posibilidad de trabajar en instalaciones seguras a pesar de que sea tarde o incluso en el caso de que los alumnos tengan que trabajar parte de la noche.

También se hizo mención de valores como el trabajo continuo, la disciplina y la responsabilidad. Además, se mencionaron algunos supuestos básicos como los siguientes: *Las universidades del SUNEO son buenas porque el rector y los vicerrectores procuran que los profesores que ahí dan clase tengan estudios de maestría y doctorado; o que Las universidades del SUNEO son buenas porque el rector y los vicerrectores están en contra de que se hagan paros o huelgas y se preocupan de que se trabaje todo el año, o que las universidades del SUNEO son buenas porque el rector ha cuidado que todos sus profesores sean de tiempo completo, para que puedan asesorar a los alumnos y les resuelven sus dudas.*

5.5.1. Tercera proposición, contrastando la teoría con la realidad

Al arribar a la tercera proposición se hace necesario dar respuesta a la pregunta central de investigación, a través de la cual se trató de determinar cómo influye la cultura organizacional y el liderazgo sobre el desempeño.

Como puede verse en la Figura 5.3. la influencia de la cultura organizacional es *directa*, ya que los arquetipos, valores y supuestos básicos se plasman en las acciones de los individuos. Ejemplo de ello es el trabajo continuo, la responsabilidad y el interés implícito en las actividades que realizan tanto los estudiantes como los profesores, como resultado de la adopción de las normas, reglas y valores del sistema de universidades, como lo muestran los resultados de las entrevistas semiestructuradas.

A partir del análisis de este estudio de caso fue posible notar que en el SUNEО el rector sí tuvo mucha influencia para incluir y fomentar ciertos valores como parte de lo que se esperaba de un alumno o de un profesor de este tipo de universidades, tal como lo estableció Schein (1985). Sin embargo, por las respuestas de los profesores, aunque hoy se puede notar que todos los alumnos y profesores siempre están conscientes de lo que se espera de ellos, se puede reconocer que no todo fue plenamente establecido por el rector.

Por el contrario, algunos rasgos de este sistema como la disciplina para con los alumnos o el control de entradas y salidas de los profesores a través de un checador, que han sido ampliamente cuestionados, pero que soportan el cumplimiento de las metas establecidas y distinguen a este sistema, no fueron establecidos únicamente por el rector. Esto se puede afirmar debido a que en el caso de la disciplina estricta con los alumnos, esta fue desarrollada de acuerdo al estilo de la primera prefecta de la UTM. En entrevista

con esta prefecta, se le cuestionó respecto a quién la había capacitado y quién le había explicado lo importante que era la disciplina con los alumnos, la prefecta señaló lo siguiente:

“A mí nadie me capacitó, cuando yo llegué y escuché hablar al rector de los objetivos de la universidad y me fijé que había cosas que a él no le gustaban, pues traté de hacer mi trabajo cuidando que los jóvenes se comportaran de acuerdo a lo que se esperaba de ellos” (Entrevista personal con la Primera Prefecta de la UTM, 16 de abril de 2013).

A partir de esta entrevista se puede ver que la cultura sí se fue conformando a partir de las metas del rector, pero de una forma que no se hubiera podido planear o predecir, ya que dependió de los integrantes de la organización en el momento de su conformación y desarrollo y a partir de las personas y las condiciones imperantes la cultura fue adquiriendo ciertas características únicas.

Lo relacionado con el checador también confirma lo anterior, pues al inicio de las actividades de la primera universidad, los mecanismos de control eran mucho más flexibles, ya que los profesores simplemente se anotaban en una hoja. En aquel momento, los integrantes de la primera universidad probablemente interpretaron que al no haber un control estricto de sus entradas y salidas, no era indispensable que ellos estuvieran todo el tiempo en la universidad y muchos de ellos simplemente salían para atender asuntos personales. Aquí puede constatarse, como señala Geertz (1973), que al analizar la cultura es necesario tratar de identificar las estructuras significativas que permitan entender las acciones sociales. Actualmente los profesores que forman parte del SUNEО han comprendido que para poder lograr las metas organizacionales hace falta una mayor dedicación a ellas, sobre todo por el rezago que los estudiantes enfrentan al ingresar a la

educación superior y en este sentido, el checador digital o de tarjetas, constituye todo un sistema de símbolos y significados compartidos que efectivamente, como afirma Geertz, son producto de negociaciones de las personas en interacción.

Entonces se puede afirmar que el caso revisado coincide con los planteamientos de Schein (1985), ya que él afirma que la cultura se caracteriza por representar los intereses de los directivos y se encuentra asociada a la noción de desempeño. Como se puede ver, no todo fue determinado desde el inicio, pero las características de la cultura organizacional sí representan los intereses de los directivos, aunque mediados por quienes estuvieron a cargo de la ejecución, ya que algunas cosas se fueron reforzando un poco más, gracias a la forma de realizar el trabajo de algunas personas y a la forma de reaccionar ante los controles, por parte de los subordinados.

Por otra parte, la influencia del liderazgo sobre el desempeño es *indirecta*, ya que es mediada por la cultura organizacional, sin embargo las entrevistas permitieron comprender que los líderes han sido los actores centrales del establecimiento de arquetipos, valores e incluso supuestos básicos y actualmente son ellos quienes refuerzan la cultura, como puede notarse en los resultados que se presentan en este capítulo.

A este respecto lo más importante es comprender que el desempeño organizacional no puede ser entendido si no se comprende la cultura de la organización, como lo señalan autores como Cameron y Ettington (1989).

En esta investigación fue posible mostrar que existe una relación entre liderazgo, cultura y desempeño como lo señalan también Trice y Beyer (1993).

Un aspecto que resulta sumamente importante destacar, es que en la relación entre cultura, liderazgo y desempeño, no solamente es importante considerar la forma de dirigir, sino que el enfoque de liderazgo sea el resultado de una evaluación en la que los dirigentes sean sensibles al contexto, como lo señalaron autores como Fiedler (1967) o House (1971), esto debido a que no se pueden ignorar las condiciones en las que se encuentra una organización en relación a su entorno, ya que estas afectan su situación actual y su desempeño futuro.

Finalmente es de suma importancia considerar que si bien es cierto que la cultura organizacional tiene una gran influencia en el desempeño, sería incorrecto señalar que todos los logros se deben a este aspecto. Por el contrario, esta investigación deja constancia de que hay otras variables que tienen gran importancia y que por ello deben ser consideradas, tal es el caso del liderazgo y el contexto que sin duda tienen gran importancia para alcanzar un determinado desempeño, como lo señala Lusthaus, et al. (2002).

Como complemento al análisis anterior, hace falta preguntarse ¿cómo refuerzan la cultura los líderes? A este respecto fue muy importante la respuesta que dieron los vicerrectores, ya que explicaron que se trató de un proceso gradual:

“Al principio se fueron estableciendo normas y reglas de palabra, como por ejemplo que los alumnos no debían faltar a clases y que los profesores debían llegar con puntualidad a sus clases. Todo eso se fue formalizando, hasta que actualmente todo se encuentra establecido en los reglamentos por escrito” (E-13. Entrevista personal, 4 de marzo de 2014).

“La forma actual de reforzar la cultura organizacional por parte del rector y los vicerrectores es haciendo cumplir los reglamentos, ya que en ellos se han contenido un conjunto de normas y reglas que al principio se establecieron en una dinámica informal, pero luego se fueron modificando en una dinámica en la que se conservaba lo que daba resultado y se anulaba lo que no servía” (E-14. Entrevista personal, 4 de marzo de 2014).

Por lo tanto, para responder a la pregunta respecto a la manera como la cultura organizacional y el liderazgo influyen sobre el desempeño organizacional, además de señalar que la influencia de la cultura organizacional es directa y la influencia del liderazgo es indirecta, hace falta agregar que los líderes refuerzan la cultura de la organización, haciendo que se cumplan todas las normas establecidas en los reglamentos del SUNEО.

6. REFLEXIONES FINALES

A partir de la década de los 80 en México se pusieron en marcha una serie de medidas para ofrecer diferentes servicios a la población que presentó un importante crecimiento poblacional. A raíz de este crecimiento se demandaron toda clase de servicios, entre ellos servicios educativos en todos los niveles. Esta investigación se centra en el análisis del Sistema de Universidades Estatales de Oaxaca (SUNEO), que fue creado a principios de la década de los 90 en Oaxaca, en uno de los estados mexicanos con mayor rezago educativo.

La pregunta central que le dio cauce a esta investigación fue: ¿cómo es la influencia de la cultura organizacional y el liderazgo sobre el desempeño de un sistema de universidades estatales? En esta investigación se consideraron tres dimensiones de análisis: cultura organizacional, el liderazgo y el desempeño.

Luego de haber analizado la información recabada y contrastar los inicios del SUNEO, cuando 24 años atrás tenía 48 alumnos en dos carreras a nivel licenciatura ofrecidas en una universidad, con los aproximadamente 8,000 alumnos y 67 carreras que se ofrecen actualmente en siete universidades, se puede concluir que hacía falta una alternativa de educación superior al interior del estado de Oaxaca. También resulta evidente que el desempeño de este sistema de universidades ha tenido aspectos positivos o no hubiera contado con los apoyos para tener tal crecimiento, considerando que en México la asignación de recursos para las IES se hace tomando como base su desempeño.

Otro aspecto interesante fue conocer la opinión de los estudiantes respecto a la cultura organizacional del SUNEО, ya que lo primero que uno puede suponer sabiendo los antecedentes respecto a la educación en Oaxaca, es que sería difícil poner en funcionamiento un sistema de universidades basado en valores como el trabajo continuo, el orden y la responsabilidad. A este respecto, es interesante descubrir que los estudiantes no se han resistido a aceptar la cultura organizacional, por el contrario, se puede reconocer en ellos el orgullo por ser alumnos del SUNEО y reconocen que los valores que les están inculcando serán positivos para su futuro.

Las reflexiones finales que se presentan relacionadas con la investigación se abordan a continuación por dimensión de estudio y responden a las proposiciones de investigación presentadas en cada una:

1. Cultura organizacional: arquetipos, valores, supuestos y logro de los objetivos organizacionales:

a) Proposición: “En el Sistema de Universidades Estatales de Oaxaca hay una cultura organizacional dominante y esto impulsa el logro de los objetivos organizacionales”.

Los arquetipos del sistema de universidades analizado son muy similares y reflejan valores como el orden, la disciplina, el cuidado de la naturaleza y la responsabilidad para cuidar tanto de las instalaciones como de los recursos. Además existe una gran coincidencia en torno a tres valores que son el trabajo continuo, la disciplina y la responsabilidad.

Los suposiciones o supuestos básicos más importantes son: 1. Las universidades del SUNEEO son buenas porque no hacen paros, ni huelgas, trabajan todo el año; 2. Las universidades del SUNEEO son buenas porque los profesores que ahí dan clase tienen estudios de maestría o doctorado; 3. Las universidades del SUNEEO son buenas porque todos sus profesores son de tiempo completo, asesoran a los alumnos y les resuelven dudas. Los valores identificados en la investigación son el trabajo continuo, la disciplina y la responsabilidad.

En el SUNEEO se busca realizar un trabajo continuo, ya que se tiene la preocupación de nivelar a los alumnos en los conocimientos que previamente les hayan hecho falta al tiempo que se les forma en una determinada área de conocimiento. En lo referente al logro de los objetivos organizacionales se puede notar que los arquetipos aunados a valores como la disciplina, responsabilidad y trabajo continuo, impulsan el cumplimiento de estos.

Los logros que los miembros del SUNEEO entrevistados tienen más presentes fueron el cumplimiento del calendario escolar, el desempeño laboral de egresados y los resultados obtenidos por los alumnos en el Examen CENEVAL.

En el SUNEEO al existir una cultura dominante, se puede concluir que ésta ha influido para lograr un buen desempeño. La manera como ha influido la cultura sobre el desempeño, es a través de los arquetipos, valores y supuestos básicos que en un principio fueron informales y que hoy se encuentran establecidos formalmente en los distintos reglamentos tanto de alumnos como de profesores.

2. Liderazgo: Liderazgo transformacional y el logro de objetivos organizacionales

a) Proposición: “El liderazgo transformacional concientiza, motiva e inspira a los subordinados para lograr los objetivos organizacionales”

Los profesores y vice-rectores señalaron que la forma de ejercer el liderazgo en el SUNEО se distingue porque los líderes motivan, inspiran y concientizan a los subordinados respecto a la importancia de cumplir los objetivos y por qué hacerlo. A eso se atribuye el que este sistema de universidades haya tenido un importante crecimiento, a pesar de que las dos primeras universidades fueron creadas por el interés del gobernador en turno a finales de la década de los ochenta.

Los actores más importantes en la creación de estas universidades fueron un líder político y un líder académico. El líder político no tomó ninguna decisión respecto a la distribución de las instalaciones, los arquetipos o los valores de estas universidades y tampoco visualizó la creación de un sistema de universidades como tal.

El líder académico o rector tomó todas las decisiones respecto al funcionamiento de las primeras dos universidades y gracias a los resultados obtenidos los siguientes cuatro gobernadores lo han ratificado en su puesto y le han dado el apoyo para crear todo un sistema de universidades que ha seguido creciendo al paso de los años.

El rector del SUNEО ha permanecido en su puesto por 24 años, lo que ha hecho posible dar continuidad a los objetivos organizacionales. Cabe agregar que los datos obtenidos en la investigación dan muestra de que la experiencia previa del líder académico tuvo una importante influencia en la cultura organizacional del SUNEО pues logró

determinar la manera de dirigir a sus subordinados para alcanzar los objetivos establecidos.

Al inicio de las primeras universidades el rector tenía una estrecha comunicación con todos los profesores de cada universidad y les transmitía los objetivos y la visión organizacional. Al crecer el número de universidades la comunicación se ha ido reduciendo aunque hay apertura para comunicarse con cualquier profesor o alumno que lo solicite.

Los líderes actuales son los vice-rectores tanto académicos como administrativos que piensan que las normas y reglas del SUNEEO permiten alcanzar los objetivos de la organización y ellos son quienes transmiten y refuerzan la cultura organizacional. Los vice-rectores señalaron que entre las normas más difíciles de cumplir en el SUNEEO se encuentra el asistir normalmente a clases, ya que los alumnos deben tener por lo menos un 85% de asistencia a clases para tener derecho a presentar examen.

Los líderes manifestaron que en las poblaciones en las que se encuentran ubicadas las universidades del SUNEEO se tiene una percepción positiva de estas debido a que los alumnos siempre tienen clases, no se llevan a cabo paros y los profesores y estudiantes asisten tanto por la mañana como por la tarde para realizar sus actividades.

Tanto el rector como los vice-rectores en su comunicación con los profesores y alumnos siempre explican por qué deben hacerse las cosas y la importancia de la participación de cada uno de los integrantes del SUNEEO. Así puede notarse que los líderes han sido determinantes para motivar a los profesores y estudiantes y ver el rezago educativo del estado de Oaxaca no como un obstáculo imposible de vencer, sino como un

reto a superar. Los profesores y alumnos se sienten motivados por el ejemplo del rector y de los vice-rectores que siempre muestran con su dedicación y trabajo el interés que tienen por alcanzar los objetivos.

Tanto el rector como los vice-rectores llevan a cabo un liderazgo transformacional. Respecto a esta dimensión de análisis, es importante destacar que el rector del SUNEО antes de asumir este puesto ya había realizado en ocasiones anteriores actividades relacionadas con la creación de nuevas organizaciones que finalmente terminaron bajo su dirección y que continúan en funcionamiento, algunas con alcances nacionales y otras con alcances internacionales. Además el rector contaba también con experiencia en investigación, ya que es Investigador Emérito del Conacyt y su trabajo fue reconocido por diversas organizaciones que le han otorgado reconocimientos o medallas al mérito otorgadas por gobiernos municipales, por organizaciones relacionadas con su formación académica y por los integrantes del gobierno estatal y federal.

3. Desempeño: artefactos, valores y supuestos básicos; liderazgo y logro de los objetivos organizacionales.

a) Proposición: “El logro de los objetivos organizacionales de un sistema de universidades estatales, es impulsado por los arquetipos, valores y supuestos básicos establecidos y reforzados desde el liderazgo”.

El 97% del total de entrevistados afirman que son los líderes quienes han creado y reforzado los arquetipos, valores y supuestos básicos. Se reconoce y valora ampliamente el trabajo tanto del rector como de los vicerrectores, como actores importantes para explicar la permanencia y crecimiento del sistema de universidades.

La influencia de la cultura organizacional sobre el logro de los objetivos organizacionales es directa, ya que los arquetipos, valores y supuestos básicos se plasma en las acciones de los individuos.

El rector del SUNEО tuvo una importante influencia para incluir y fomentar ciertos valores como parte de lo que se esperaba de un alumno o de un profesor para poder alcanzar los objetivos organizacionales.

A pesar de la gran influencia del rector en la conformación de la cultura organizacional, se puede reconocer la influencia de otras personas o incluso las reacciones y comportamientos de los integrantes de la organización, como aspectos importantes que también influyeron para ir moldeando y determinando sus características.

La influencia del liderazgo sobre el desempeño es indirecta, ya que es mediada por la cultura organizacional, esto debido a que los líderes actuales son quienes refuerzan la cultura organizacional. En la relación entre cultura, liderazgo y desempeño es importante que los dirigentes sean sensibles al contexto como lo señalaron autores como Fiedler (1967) o House (1971).

Si bien es cierto que la cultura organizacional tiene gran influencia en el desempeño de una organización, sería incorrecto señalar que todos los logros se deben a esta variable, ya que en esta investigación se pudo constatar que hay otras variables importantes como el liderazgo, la motivación de los subordinados y el contexto, que sin duda tienen gran importancia para alcanzar los objetivos establecidos.

Los vice-rectores refuerzan la cultura organizacional cuidando que se cumplan los reglamentos en los cuales se han formalizado todas las normas y reglas establecidas de manera informal al inicio de las primeras dos universidades y los resultados obtenidos en esta investigación muestran que existe una estrecha relación entre la cultura organizacional y el liderazgo, como lo señala Schein (1985), que en el caso analizado se refuerza por el hecho de que el rector ha estado al frente del sistema de universidades por 24 años, haciendo posible la continuidad de los objetivos.

El logro de los objetivos organizacionales fue posible gracias a la existencia de una cultura dominante que es creada y reforzada por los líderes, es decir, por el rector y los vice-rectores. La cultura organizacional es transmitida en primera instancia de manera informal a los nuevos miembros de la organización, aunque también se les dan a conocer los reglamentos.

En el SUNEО el liderazgo se ejerce de tal manera que tanto los estudiantes como los profesores pueden comunicar sus ideas e inquietudes con facilidad, pues tanto el rector como los vice-rectores siempre están en disposición de escuchar sugerencias de mejora o comentarios respecto a su desempeño. Además los líderes suelen explicar a los subordinados por qué deben llevar a cabo ciertas tareas y la trascendencia de alcanzar los objetivos, destacando la importancia que tiene su participación, esfuerzo y trabajo. Por esta razón los integrantes del SUNEО están motivados para alcanzar los objetivos.

Finalmente es necesario señalar que es importante que se realicen más investigaciones en las que se analice la influencia tanto de la cultura como del liderazgo sobre el desempeño. Para el caso específico del sistema de universidades analizado en esta investigación, será muy interesante evaluar los cambios que se presentarán cuando haya un cambio de rector, para conocer el impacto que un cambio de esa naturaleza tendrá en la cultura organizacional y en el liderazgo y determinar si esto afectará el desempeño de estas universidades, ya que la combinación de elementos que se han dado en el sistema actual ha funcionado, pero al alterar alguna de las dimensiones, sin duda también se presentarán cambios.

REFERENCIAS

Alveson M. y Berg, P. (1992) Corporate Culture and Organizational Symbolism. An Overview. Walter de Gruyter, Berlin.

Aldrich, H. (1999). Organizations Evolving. London: Thousand Oaks.

Alvesson, M. (2002). Cultural perspectives on organizations. London: Sage.

Argyris, C. (1955). Some Characteristics of Successful Executives, Personnel Journal, Junio, pp. 50–63.

Avolio, B., Bass, B. y Jung, D. (1995). MLQ Multifactor Leadership Questionnaire: technical report. Redwood City, CA: Mindgarden.

Avolio, B., Waldman, D., Yammarino, F. (1991). Leading in the 1990s: Towards understanding the four I's of transformational leadership. Journal of European Industrial Training, 15 (4), pp. 9-16.

Barley, S.R., Meyer, C.W., y Gash, D.C. (1988) Culture of cultures: Academics, practitioners and the pragmatics of normative control. Administrative Science Quarterly, 33, 24-60.

Bass, B. (1985). Leadership and performance beyond expectation. New York: Free Press.

Bass, B. M. (1990). *Bass & Stigdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (3a. ed.). New York: Free Press.

Bass B.M. y Avolio B. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Blake, R. R. y Mouton, J. S. (1985). *The Managerial Grid III: The Key to Leadership Excellence*. Houston: Gulf Publishing Co.

Blas, C.(2012). Crónicas de la ínsula. Noticiasnet.com. Obtenido el 17 de marzo de 2012, desde:<http://www.noticiasnet.mx/portal/opini%C3%B3n/local/94398-cr%C3%B3nicas-de-la-%C3%ADnsula>

Bowers, D.G. y Seashore, S.E. (1966). Predicting Organizational Effectiveness with a Four- Factor Theory of Leadership, *Administrative Science Quarterly*, 11, pp. 238–263.

Bracamontes, R. (2011). Requiere UABJO mil millones de pesos para sus necesidades. Noticiasnet.com. Obtenido el 20 de septiembre de 2010, desde: <http://www.noticiasnet.mx/portal/20283-requiere-uabjo-mil-millones-de-pesos-para-sus-necesidades>

Bryman, A. (1992). *Carisma and Leadership in Organizations*. Guildford, Surrey, Reino Unido: Sage Publications.

Burrell y Morgan (1979). Assumptions about the nature of social science. En *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. New Hampshire: Heinemann. pp. 1-37.

- Calderón-Hernández G., Álvarez-Girado, C.M. y Naranjo-Valencia, J.C. (2010). Estrategia competitiva y desempeño organizacional en empresas industriales colombianas. *Innovar*. 20(38), pp. 13-26.
- Cameron, K. y Ettington, D. (1989). The conceptual foundations of organizational culture. En J.C. Smart (Ed.), *Higher education: Handbook of theory and research*. New York: Academic Press
- Cameron, K. y Quinn, R. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* (3a. ed.). San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Campbell, J. P., Dunette, M., Lawler, E. y Weick, K. (1970). *Managerial Behavior, Performance and Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Caplow, T. (1976). *How to Run Any Organization: A Manual of Practical Sociology*. Hinsdale, IL: The Dryden Press.
- Comas-Rodríguez, O. y Domínguez, H. (2004). Los programas de estímulos al desempeño del personal docente como política de modernización de la educación superior mexicana. *Iztapalapa* 56, año 25, (5). México: Uam-Iztapalapa.
- Cunningham, W. y Gresso, D. (1993). *Cultural leadership: the culture of excellence in education*, Massachusetts: Allyn & Bacon.
- Davis K. y Newstrom, J. (2001). *Comportamiento Humano en el Trabajo*, México, McGraw Hill.

Denison, D. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: Wiley.

Díaz, A., Barrón, C. y Díaz, F. (2008). *Impacto de la evaluación en la educación superior mexicana. Un estudio en las universidades públicas estatales, México, UNAM-IISUE-ANUIES-Plaza y Valdés*.

Drucker, P. (1964) Dyer, W., Sánchez, M. (1998) Current state of family business theory and practice as reflected in *Family Business Review 1988-1997*. *Family Business Review*, 11 (4), 287-295.

Dubrin, J. (2000). *Leadership*. London: Houghton Mifflin.

Espinosa, M. y Lara, G. (2011). *Análisis de la cultura organizacional, el liderazgo y el desempeño en un sistema de universidades de calidad, situadas en un estado con un importante rezago educativo en México*. *Gestion de las Personas y Tecnología*, 4(11), pp. 6-13.

Etzioni, A. (1988). *The moral dimension*. New York: Free Press.

Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.

Fiedler, F. E. (1978). *The contingency model and the dynamics of the leadership process*. En L. Berkowitz (Ed.) *Advances in experimental social psychology*. New York: Academic Press.

Flick, U. (2004) *Introducción a la Investigación Cualitativa*, España: Ediciones Morata.

Gordon, G., y Di Tomaso, N. (1992). Predicting corporate performance from organizational culture. *Journal of Management Studies*, 29, pp.783-798.

Geertz, C. (1973) *The Interpretation of Cultures*, Nueva York; Basic, 1973.

Guevara, J. (2013). La misión del SUNEIO es dar una educación de calidad: Rector. Sistema Radiofónico Informativo (SRI). Obtenido el 25 de mayo de 2014 desde: [http://www.xeouradio.com/2014/05/23/la-misin-del-seneio-es-daruna-educacion-de-calidad-rector/](http://www.xeouradio.com/2014/05/23/la-mision-del-seneio-es-daruna-educacion-de-calidad-rector/)

Harris, L. y Cronen, V. (1979). A rules-based model for the analysis and evaluation of organizational communication. *Communication Quarterly*, 27, pp.1228.

Harris M. (2009) *El desarrollo de la teoría antropológica: una historia de las teorías de la cultura*, México, Siglo XXI editores

Hatch, M. (1993), *The Dynamics of Organizational Culture*. *The Academy of Management Review*, 18 (4), pp.657-693.

Hernández, O. y Hernández, C. (2012). Indicadores de calidad de las Instituciones de Educación Superior, *Revista Diálogo* 20(1), pp. 185-200. Obtenido el 22 de febrero de 2014, desde:

<http://www.revistas.unilasalle.edu.br/index.php/Diálogo/article/viewFile/286/268>

Hersey, P., y Blanchard, K. H., (1972). The management of change: Change and the use of power, *Training and Development Journal*, 26, pp. 6-10.

Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International differences in work-related values*, Beverly Hills, CA: Sage Publications.

Horsch, K. (1997). *Indicators: Definition and use in a Results-Based Accountability System*. Harvard Family Research Project. Obtenido el 22 de febrero de 2014, desde: <http://www.hfrp.org/publications-resources/browse-our-publications/indicators-definition-and-use-in-a-results-based-accountability-system>

House, R.J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. En J.G. Hunt y L.L. Larson (Eds.) *Leadership, the cutting edge*. Carbondale: Southern Illinois: University Press.

House, R.J. (1971). A Path – Goal Theory of Leadership Effectiveness
Administrative Science Quarterly 16, pp. 321 – 338.

Hoy, W. y Miskel, C. (1996). *Educational administration: Theory, research and practice*. (5ta ed.). New York: Mc Graw-Hill.

Hughes, K., Jennings, J., Brush, C., Carter, S. y Welter, F. (

Hunt, J. G. (1991). *Leadership: A New Synthesis*. Newbury Park, CA: Sage.

INEGI (2011). *Panorama Sociodemográfico de México*. México: INEGI.

Kast, F. y Rosenzweig, J. (2000) *Administración en las Organizaciones: Enfoque de Sistemas y de Contingencias*. México: McGraw Hill.

Kieser A. (1997), Rhetoric and myth in management fashion. *Organization*, 4, 49-74.

Kilmann, R., y I. Kilmann. 1989. *Managing beyond the Quick Fix: A Completely Integrated Program for Creating and Maintaining Organizational Success*. San Francisco: Jossey-Bass.

Kotter, J. y Heskett, J. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press.

Kotter, J. (1990). *El factor liderazgo*. Madrid: Díaz de Santos.

Kunda, G. (1992) *Engineering culture. Control and commitment in a high-tech corporation*, Temple University Press, Filadelfia.

Likert, R. (1957). *Some Applications of Behavioral Research*. Paris: UNESCO.

Lusthaus, Ch., Adrien, M., Anderson, G., Carden, F. y Plinio, G. (2002). *Evaluación Organizacional, Marco para Mejorar el Desempeño*, Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo, Ottawa, Canada.

Mac Gregor Burns, J. (1979). *Leadership*. Nueva York: Harper and Row.

Mahoney, T.A., Jardee, T.H. y Allan, N.N. (1960) *Predicting Managerial Effectiveness*, *Personnel Psychology*, Summer, pp. 147–63.

Martin, J. y Frost, P. (1996) *The Organizational Culture War Games: A Struggle for Intellectual Dominance*, págs. 599-621. En Stewart R. Clegg, Cynthia Hardy y Walter R. Nord (Eds.). *Handbook of organization studies*. London: Sage.

McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: Mc Graw Hill.

Meyers, P. y Briggs, I. (1980). *Gifts Differing*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press

Mora, M. (2002), *Las Políticas de Evaluación de la Educación Superior en México: Trayectoria en la Universidad Autónoma Chapingo*. Congreso Internacional Retos y Expectativas de la Universidad. Universidad Autónoma del Estado de México.

Morgan G. (1991). *Imágenes de la Organización*. México: Editorial Alfa Omega.

Morgan, J. (2009). *Identidad y cultura en una empresa del sector alimenticio*. Tesis Doctoral, Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Autónoma de Querétaro.

Ogbonna, E y Harris, L. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: Empirical evidence from UK companies. *International Journal of Human Resources Management*, 11(4), pp.766-788.

Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z: How american business can meet the japanese challenge*. New York: Avon Books

Pantoja, C. (2004). *La Cultura de la Vida en una Organización*. Primera edición, Universidad Autónoma de Sinaloa.

Páramo T. (1999) *Social Identity, Telenovelas and the Reading Process: ten Case Studies among Hispanics in Texas*. Tesis Doctoral, Universidad de Texas, Austin, Estados Unidos.

Pipitone, U. (2004). *Oaxaca prehispánica*. México, D.F.: CIDE.

Peters, T. J., y R. H. J. Waterman. 1982. In Search of Excellence. New York: Warner Books.

Ponce, L. (2014). Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC). Consejo Oaxaqueño de Ciencia y Tecnología. Oaxaca: Dirección Adjunta de Posgrado y Becas.

Reddin, W. (1967). The 3-D Management Style Theory. Training and Development Journal. 21, pp. 8-17.

Reygadas L. (2000) De la conciencia de clase a la business anthropology: los estudios sobre cultura y trabajo en México. Inventario Antropológico, Alteridades, 6, pp. 11-42.

Robbins, S. (1999). Comportamiento Organizacional, México, Prentice Hall.

Rosas, J. (2008). El cambio en las universidades públicas estatales (UPES) de 1982 a 2004. Estudio de caso: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. Tesis Doctoral inédita. Universidad Autónoma de Querétaro.

Ruíz, M. (2012). Cultura organizacional en la universidad globalizada. Reflexión Académica en Diseño y Comunicación. 20, pp. 76-77. Obtenido el 11 de diciembre de 2012 desde:

http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/vista/detalle_articulo.php?id_libro=429&id_articulo=8868

Ruíz O. (2003), Metodología de la investigación cualitativa, España: Universidad de

Deusto.

Sackmann, S.A. (1992). Culture and subcultures: an analysis of organizational

Knowledge. *Administrative Science Quarterly*. 37 (1), pp. 140-61.

Schein, E. (1985). *Organizational culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Schein, E. (2010). *Organizational culture and Leadership* (4^a ed.). United States: Jossey-

Bass.

Sistema de Universidades Estatales de Oaxaca (2012). *La verdad de los hechos*.

Huajuapán de León, Oaxaca: Universidad Tecnológica de la Mixteca.

Smircich, L. (1983), Organizations as shared meanings. En L.R. Pondy, P.J. Frost, G.

Morgan y T. C. Dandridge (eds.), *Organizational symbolism* (pp. 55-65). Greenwich,

CT: JAI.

Smircich, L. (1983a). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative*

Science Quarterly, 28, pp. 339-358.

Sorensen, J. B. (2002). The strength of corporate culture and reliability of firm

performance. *Administrative Science Quarterly*, 83, pp. 70-91.

Steers, R. 1975. Problems in the Measurement of Organizational Effectiveness.

Administrative Science Quarterly (20): 546-48.

Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of the literature*, New York: Free

Press.

Stoner, J.; Freeman, R.; Gilbet, D. (1996). *Administración*. Edit. Pearson Educación. Sexta edición. México.

Tannenbaum, R. y Schmidt, W. (1973). *Cómo Elegir un Patrón de Liderazgo*. Boston: Harvard Business Review.

Taylor, F. W. 1947. *Scientific Management*. New York: Harper and Row.

Terán, O. y Lorenzo, J. (2011). Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral y la productividad de los trabajadores administrativos en instituciones de educación superior. *Omnia*, Año 17, No. 1, (Enero-A pp. 96-110. Universidad de Zulia.

Trice, H. y Beyer, J. (1993). *The cultures of work organizations*. New Jersey, Prentice-Hall

Terán, O. y Lorenzo, J. (2011), Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral y la productividad de los trabajadores administrativos en instituciones de educación superior. *Omnia*, 17(1), pp. 96-110. Obtenido el 11 de octubre de 2013 desde: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73718406007>

UABJO (2014). *Transparencia universitaria*. Universidad Autónoma Benito Juárez de Oaxaca. Obtenido el 17 de mayo de 2014 desde: <http://www.transparencia.uabjo.mx/obligacionesOtraInformacion.php?id=342&titulo=Profesores de Tiempo Completo>

Valenti, G. y Varela, G. (1997). El sistema de evaluación de las IES en México Política y Cultura, núm. 9, invierno, 1997, pp. 131-147, Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Xochimilco, México.

Van Maanen J. (1975). Police socialization: A longitudinal examination of job attitudes in an urban police department. *Administrative Science Quarterly*, 20, pp. 207-228.

Vasilachis, I. (2012). Estrategias de investigación cualitativa. Buenos Aires: Gedisa.

Van Maanen J. (1978). People processing: Strategies of organizational socialization. *Organizational Dynamics*, verano, pp. 19-34.

Vries, W. e Ibarra, E. (2004). La gestión de la universidad, interrogantes y preguntas en busca de respuestas. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 9(22). pp. 575-584.

Vroom, V. y Yetton, P. (1973). *Leadership and Decision-Making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.

Walker, A. y Dimmock, C. (2002). *School Leadership and Administration: Adopting a cultural perspective*. London: Routledge Falmer

Walton, M. 1986. *The Deming Management Method*. New York: Putnam Publishing Group.

Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. New York: Free Press.

Weiss, J. W. (1988). *Regional Cultures, Managerial Behavior and Entrepreneurship: An*

International Perspective. Westport, CT: Greenwood Press.

Wesseler, M. (2004). La confianza importa: Como la cultura institucional puede instigar la gestión de la calidad y del cambio en la educacin superior. En G. Flaig, P. Ramírez-Fischer, C. Ruvira y M. Wesseler (Eds.). Programa Unicambio XXI, Programa Internacional de Gestión de la Calidad y del cambio en la educación superior (modulo 2, pp.85-94). Panamá: Deutsche Gesellschaft fr Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH.

Wilkins, A. y Ouchi, W. (1983). Efficient Cultures: Exploring the Relationship Between Culture and Organizational Performance. *Administrative Science Quarterly* 28 (3), pp. 468-481.

Yilmaz, C. y Ergun, E. (2008). Organizational culture and firm effectiveness: an examination of relative effects of culture traits and the balanced culture hypothesis in an emerging economy. *World Business*, 43, pp. 290–306.

Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Yukl, G., y Van Fleet, D. (1992). Theory and research on leadership in organizations. En

M.D. Dunnette y L.M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational*

Psychology, 3, pp. 147-197. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists.

ANEXOS

ANEXO 1. GUÍA DE OBSERVACIÓN

Fecha: _____

CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS UNIVERSIDADES DEL SUNE0

PRIMER NIVEL: ARQUETIPOS

1. ¿Cuál es la primera impresión que tiene una persona cuando llega a una universidad del SUNE0?
2. ¿Cuáles son las características sobresalientes de las instalaciones y de las personas que laboran en estas universidades?
3. ¿Cómo son los edificios de cada universidad?
4. ¿Cómo son los edificios de cada universidad en comparación con las casas de las poblaciones cercanas?
5. ¿Qué extensión tienen las universidades?
6. ¿Se puede apreciar una diferencia entre las oficinas de personas de diferentes niveles organizacionales? ¿Cuáles?
7. ¿La universidad cuenta con alguna área en la que los alumnos puedan socializar, como una zona de juegos, una cafetería o un bar? ¿En qué horario funciona?

VESTIMENTA

8. ¿Se puede notar alguna vestimenta particular de los alumnos? ¿En qué consiste?
9. ¿Los profesor o los vice-rectores utilizan alguna forma particular de vestir?

SÍMBOLOS

10. ¿El Sistema de Universidades cuenta con un Himno, Lema, Escudo o Símbolo distintivo?, ¿En qué consiste?
11. ¿El SUNE0 tienen algún equipo deportivo que represente a la universidad?, ¿Qué deporte practica? ¿Cuáles son los colores del equipo en caso de haberlo?

COMUNICACIÓN INTERNA

12. ¿Cómo es el trato entre los miembros de cada universidad?
13. ¿Cuál es el estado de ánimo y la actitud de alumnos, profesores y vice-rectores en cada universidad?

ASPECTOS DISTINTIVOS

14. ¿Qué aspectos distinguen a estas universidades?

ANEXO 2. GUÍA DE ENTREVISTAS SEMIESTRUCTURADAS A LOS ALUMNOS

Fecha: _____

Datos Generales:

1. ¿Carera y semestre del alumno?
2. ¿Lugar de origen el alumno?

Cultura Organizacional

Valores

3. ¿Por qué decidiste venir a estudiar a esta universidad?
4. ¿Hay algunas normas que seguir en cuanto al comportamiento de los alumnos en la universidad? ¿Qué piensas de esas normas?
5. Hay algo establecido en cuanto a la presentación de los alumnos y profesores para asistir a clases?, ¿Qué se dice a ese respecto?, ¿Qué sanciones existen para quien hace algo contrario?
6. ¿Cuáles son los aspectos de los que más se quejan tus compañeros respecto a la universidad?
7. ¿Has sabido de algún alumno que haya sido sancionado, castigado o expulsado? ¿Qué comportamiento tuvo para provocar esa sanción?
8. ¿Hay alguna conducta que se prohibida en los Reglamentos de la universidad?

9. ¿Cómo sería uno de tus compañeros en su forma de ser y su forma de comportarse aquí en la universidad para que tú dijeras que es un ejemplo a seguir?

10. ¿Cómo debe ser un estudiante de esta universidad para ser aceptado y terminar su carrera en el tiempo normalmente establecido?

11. ¿Hay alguna actividad que se realice con frecuencia, en la que participen los profesores y los alumnos y que sea con fines culturales o de esparcimiento? ¿Cuál es? ¿Con qué frecuencia se realiza?

12. ¿En la universidad se entrega algún premio a los estudiantes más destacados? ¿Cuál es ese premio? ¿A cuántos estudiantes se le otorga y con qué frecuencia?

13. ¿Cómo sería uno de tus compañeros en su forma de ser y en su forma de comportarse aquí en la universidad para que tú dijeras que es un ejemplo de lo que no se debe de hacer?

14. ¿Has sabido de algún profesor que haya sido sancionado o que haya sido despedido? ¿Qué conducta fue la que provocó esa sanción?

15. Describirme a algún profesor de esta universidad que por la forma como desempeña su trabajo, tu dirías que es un buen profesor.

16. ¿Te ha tocado que algún profesor comente en clase algunos aspectos que le gustan o que no le gustan de la universidad? ¿Cuáles dirías que son las principales cosas con las que están conformes y cuáles con las que están inconformes los profesores?

17. ¿Cuáles consideras que son los valores que más se promueven entre los estudiantes y entre los profesores en las universidades del SUNEEO?

18. ¿Qué opinas de las normas y reglas que debes cumplir de acuerdo a lo establecido en el Reglamento de Alumnos?

19. En tu opinión quién o quienes se encargan de cuidar que se cumplan con los valores que son característicos de las universidades del SUNEEO?

20. Además de las clases, los alumnos deben desarrollar alguna otra actividad? ¿Cuál o cuáles? En caso de haberlas, ¿Cuál crees que sea el objetivo de tales actividades?

Suposiciones básicas

21. ¿Cómo describirías el nivel educativo de esta universidad?

22. ¿Si comparas la educación que brinda esta universidad con alguna otra universidad del estado de Oaxaca en la que estudie alguno de sus familiares o amigos, qué diferencias encuentras?

23. ¿Cuáles dirías que son las principales fortalezas del sistema educativo de esta universidad?

24. ¿Cuáles dirías que son las principales debilidades del sistema educativo de esta universidad?

25. ¿Por qué crees que los estudiantes de educación media superior eligen venir a estudiar a esta universidad? ¿Por qué crees que los profesores se quedan a trabajar en esta universidad?

26. ¿Cuándo tus familiares, vecinos y personas de la comunidad saben donde estudias, qué opiniones te ha tocado recibir respecto a la universidad?

27. ¿Sabes algo acerca de la historia de la universidad? ¿Cómo te enteraste de eso?

28. ¿Te dieron la bienvenida?, En qué consiste? ¿Cuánto dura? ¿qué recuerdas que se te haya dicho en esos primeros días? ¿Te dieron alguna recomendación respecto a qué hacer o qué no hacer?

Desempeño

29. ¿Cuáles consideras que son los principales objetivos que quiere alcanzar tu universidad?

30. ¿Crees que tu universidad alcanza los objetivos que se ha fijado? Explica

31. ¿Te has enterado de algunos logros que hayan tenido tu universidad y las demás universidades del SUNEEO?

32. ¿Cuáles consideras que son los principales objetivos que han alcanzado las universidades del SUNEEO?

ANEXO 3. GUÍA DE PREGUNTAS PARA LAS ENTREVISTAS CON LOS VICE-RECTORES y CON LOS PROFESORES QUE SON EX VICE-RECTORES (EXPERTOS)

Fecha: _____

Datos Generales:

1. Nombre del entrevistado
2. Cargo que desempeña
3. Formación Profesional
4. Antigüedad en el puesto/Tiempo que estuvo como vice-rector anteriormente
5. Lugar de origen

1. CULTURA ORGANIZACIONAL

Arquetipos y Valores

6. ¿Quién diseño y construyó los edificios de cada universidad? ¿Qué objetivos se tenían para diseñarlos de esa manera?
7. ¿Cuál es el significado del escudo de cada universidad?, ¿Cómo se decidieron los colores y características de cada uno?
8. ¿Cuáles son las celebraciones, actividades o eventos más importantes que se llevan a cabo en la universidad? ¿Quién participa en cada una de ellas? ¿Cada cuando se realizan?
9. ¿Hay alguna norma establecida en relación con la vestimenta de los alumnos y profesores?

10. En caso de haberlas ¿Qué sanciones existen para quien no las sigue?
11. ¿Cómo sería uno de sus subordinados que por la forma en que se desempeña en el trabajo diría usted que es un ejemplo a seguir?
12. ¿Qué debe hacer un estudiante de educación media superior, primero para convertirse en un estudiante de esta universidad y posteriormente, para terminar la carrera en los tiempos establecidos?
13. ¿En la universidad se entrega algún premio a los estudiantes más destacados? ¿En qué consiste ese premio? ¿A cuántos estudiantes se le otorga y con qué frecuencia?
14. ¿En la universidad se otorga algún premio o reconocimiento a algunos profesores? ¿Por qué motivo? ¿Con qué frecuencia?
15. ¿Hay algunas normas generales que se deben seguir en cuanto al comportamiento de los alumnos, profesores y autoridades en la universidad?
16. ¿Le ha tocado que algún profesor que manifieste alguna queja respecto a la universidad? ¿Con respecto a qué son las quejas más comunes de la universidad?
17. Comente algún aspecto que no le guste a usted de la universidad
18. ¿Podría comentarme respecto a algún subordinado que haya sido sancionado o despedido? ¿Qué comportamiento tuvo para provocar esa sanción? ¿Cómo sería uno de sus compañeros o empleados en su forma de ser y en su forma de comportarse en la universidad para que usted dijera que era un ejemplo de lo que no se debe de hacer?

19. ¿Se promueven algunas actividades para los alumnos además de las clases?
¿Cuáles? , ¿Cuál es el objetivo de tales actividades?

Suposiciones básicas e historia de la universidad

20. ¿Cómo describiría a esta universidad en términos de calidad?¿Por qué?
21. ¿Si compara la educación que brinda esta universidad con alguna otra universidad del estado de Oaxaca en la que haya estudiado o trabajado usted o alguno de sus familiares o amigos, qué diferencias encuentra?
22. ¿Cuáles diría que son las principales fortalezas del modelo educativo de esta universidad?
23. ¿Cuáles diría que son las principales debilidades del sistema educativo de esta universidad?
24. ¿Por qué cree que los estudiantes de educación media superior eligen venir a estudiar a esta universidad?
25. ¿Por qué cree que los profesores se quedan a trabajar en esta universidad?
26. ¿Qué actitudes tiene la gente de la comunidad en la que se encuentra la universidad, para con usted cuando les dice que usted trabaja en la universidad?
27. ¿Cómo se enteró usted de la historia de la universidad? ¿Cómo se enteró de las cosas que eran permitidas en la universidad y las que no?
28. ¿Conoce la misión de la universidad?, ¿esta expresada por escrito? ¿Es clara?, ¿Es fácil de entender? ¿Cómo se da a conocer entre los empleados?

29. ¿Ha habido cambios en la estructura organizacional en los 24 años que lleva funcionando la universidad? ¿Cómo era la Estructura Organizacional al inicio de la primera universidad y cómo es ahora?

30. ¿Desde su punto de vista cuáles son las características más importantes de esta universidad y del SUNEEO?

31. ¿Hay alguna actividad en la que se reúnan todos los trabajadores administrativos o Académicos del SUNEEO? ¿Cuándo? ¿Con qué frecuencia? ¿Qué tipos de actividades realizan? ¿Quién los convoca?

32. ¿Se lleva a cabo alguna actividad en la que se reúnan todos los trabajadores de alguna área o de toda la universidad?

33. ¿Existen objetivos establecidos para toda el área administrativa o académica? ¿Quién los establece? ¿Cómo se dan a conocer? ¿Quién le da seguimiento y revisa el cumplimiento?

LÍDERAZGO

34. ¿Podría usted describirme a los líderes fundadores del SUNEEO?

35. ¿Recuerda alguna situación en la que alguno de los líderes haya descrito algún escenario futuro de la organización, o alguna meta u objetivo que hayan tenido en mente realizar en el futuro?

36. Recuerda usted algún comentario de los líderes fundadores en el que manifestaran lo que consideraban como comportamientos o acciones que les parecen negativas o que no deberían permitirse en la universidad o en el SUNEEO?

Valores y creencias centrales de los líderes

37. ¿A qué aspectos diría usted que los líderes le prestan más atención?

38. ¿Le han hecho comentarios respecto a la limpieza, la puntualidad, la seguridad, la imagen de la organización, o algún otro aspecto en particular que considera de gran importancia?

Liderazgo Transformacional

A. Atributos Idealizados (AI)

39. ¿Cómo se siente usted de que sus compañeros sepan que ha sido elegido para trabajar en algún proyecto con el rector?

40. ¿Cuál cree que es el interés principal que motiva al rector en sus actividades?

41. ¿Podría describir al rector y decirme cuál cree usted que es su fuente de inspiración?

B. Comportamiento idealizado (IB)

42. ¿Alguna vez ha escuchado al rector hablar de sus valores y creencias más importantes?

43. ¿Alguna vez ha escuchado al rector hablar acerca de la importancia de tener un propósito?

44. ¿Diría usted que el rector toma en consideración las consecuencias morales y éticas de sus decisiones? ¿por qué?

45. ¿Ha escuchado alguna vez al rector hablar de la importancia de tener una misión a nivel organizacional?

Motivación Inspiracional (IM)

46. ¿Qué comentarios le ha hecho el rector cuando se refiere al futuro? ¿Le explica por qué deben hacerse las cosas? ¿Es claro cuando le dice lo que quiere que usted haga?

47. Cuando el rector habla de las cosas que deberán realizarse, ¿Qué cosas dice?

Estimulación Intelectual (EI)

48. El rector suele alentarlos para que explore diferentes formas de hacer las cosas?

49. ¿Usted diría que al rector le gusta que las cosas se resuelvan de una misma manera o que alienta a los subordinados para que exploren nuevas formas de resolver los problemas?

Consideración Individual (IC)

50. ¿El rector dedica tiempo a enseñar y/o preparar o entrenar a algunos de sus colaboradores? ¿A quiénes?

51. ¿El rector ayuda de alguna manera a sus colaboradores a fin de que desarrollen sus fortalezas?

II. Liderazgo Transaccional

Recompensa Contingente

52. ¿El rector da algún tipo de ayuda en respuesta a los esfuerzos de los colaboradores?

53. ¿El rector suele establecer de manera específica, a los responsables de alcanzar los objetivos?

54. ¿El rector suele dejar claro qué es lo que cada uno puede esperar cuando se alcancen los objetivos? ¿Suele expresar satisfacción cuando los colaboradores alcanzan las expectativas?

Administración por Excepción

55. ¿Cuál es la reacción más común del rector cuando las cosas no salen del todo bien?

III: Liderazgo pasivo/evasivo o Administración por Excepción

56. Una vez que el rector se da cuenta de que hay que resolver un problema. ¿Con qué rapidez lo hace?

57. ¿Diría usted que el rector es una persona previsor? ¿Por qué?

58. ¿Cuándo el rector percibe un problema, toma acciones de inmediato o suele tomar con calma las cosas, hasta ver cómo evolucionan?

Laissez Faire

59. ¿Cuándo hay eventos o problemas importantes de qué manera participa el rector?

60. ¿Cuándo se necesita consultar alguna decisión con el rector, es posible localizarlo? ¿Qué tan rápido contesta?

61. ¿Cuándo hay que tomar decisiones importantes el rector toma decisiones o prefiere dejar las decisiones a sus subordinados?

Resultados de Liderazgo

Esfuerzo Extra

62. ¿Usted diría que el rector logra inspirar a los demás a tener éxito, o a que se esfuercen más y/o logren resultados por encima de lo que se esperaría de ellos? ¿Cómo?
¿Por qué?

Efectividad

63. ¿Cómo es el rector cuándo tiene que representar a la organización ante organismos y autoridades superiores?

64. ¿Ha logrado alcanzar los requerimientos organizacionales?

Satisfacción

65. ¿Cuáles son los métodos que utiliza el rector para convencer a los subordinados de que participen y logren los objetivos dando su mejor esfuerzo?

66. ¿Es satisfactorio trabajar con el rector?, ¿Por qué?

ANEXO 4. GUÍA DE ENTREVISTAS PARA PROFESORES DEL SUNEO

Fecha: _____

Datos Generales:

1. Nombre del entrevistado
2. Cargo que desempeña
3. Formación Profesional
4. Antigüedad en el puesto
5. Lugar de origen

Primer nivel: Artefactos

6. ¿De qué manera le parece que las actividades que lleva a cabo la universidad se han visto influenciadas por el funcionamiento de las universidades que se encuentran en la Ciudad de Oaxaca ?
7. ¿Cuáles son las celebraciones, actividades o eventos más importantes que se llevan a cabo en la universidad? ¿Quién participa en cada una de ellas?
8. ¿La universidad cuenta con alguna área en la que los alumnos puedan socializar, como una zona de juegos, una cafetería o un bar?
9. ¿Hay algo establecido en cuanto a la vestimenta de los alumnos y profesores? ¿Qué se dice a ese respecto? ¿Qué sanciones existen para quien hace algo contrario?
10. ¿Cómo le describiría las instalaciones de la universidad a alguien que no la conoce?

Segundo nivel: Valores

11. De acuerdo a lo que le toco vivir o en relación a lo que a usted le han comentado sus compañeros ¿Quiénes fueron los líderes que pusieron en marcha a la universidad?

12. Por lo que le han contado/de acuerdo a lo que a usted le tocó vivir con los líderes fundadores, podría decirme cómo eran en sus actividades diarias? ¿A qué le dedicaban más atención? ¿En qué ponían más énfasis? ¿Cuál era la imagen que tenían de la universidad a futuro?

13. ¿Ha tenido a algunos estudiantes que usted recuerde en este momento que hayan sido muy destacado en sus clases? ¿Podría describirme cómo era/eran ese/esos alumno(s)?

14. ¿Podría describirme a algún profesor de esta universidad que por la forma como desempeña su trabajo, usted diría que es un ejemplo a seguir?

15. ¿En la universidad se entrega algún premio a los estudiantes más destacados? ¿Cuál es ese premio? ¿A cuántos estudiantes se les otorga y con qué frecuencia?

16. ¿Ha sabido de algún alumno que haya sido sancionado, castigado o expulsado? ¿Qué comportamiento tuvo para provocar esa sanción?

17. ¿Ha sabido de algún profesor que haya sido sancionado o que haya sido despedido? ¿Qué conducta fue la que provocó esa sanción?

18. ¿En la universidad se otorga algún premio o reconocimiento a algunos profesores? ¿Por qué motivo? ¿Con qué frecuencia?

19. Podría contarme de algún obstáculo que usted sepa que enfrentó la universidad y cómo lo resolvieron?

Normas y Valores

20. ¿Se promueven algunas actividades extra para los alumnos además de las clases relacionadas con la carrera? ¿Cuáles?

21. A En caso de haberlas, ¿Cuál crees que sea el objetivo de tales actividades?

22. ¿Hay algunas normas que seguir en cuanto al comportamiento de los alumnos en la universidad?

23. ¿Qué piensa de esas normas?

24. ¿Cuáles son las principales quejas respecto a la universidad que usted o la mayor parte de tus compañeros tienen?

25. ¿Le ha tocado escuchar a algún profesor quejarse respecto a algunos aspectos que no le gustan de la universidad? ¿Cuáles son las principales cosas con las que están inconformes?

Suposiciones Básicas

26. ¿Cómo describiría el nivel educativo de esta universidad?

27. ¿Si compara la educación que brinda esta universidad con alguna otra universidad del estado de Oaxaca en la que usted o alguno de sus familiares o amigos hayan estudiado, qué diferencias encuentra?

28. ¿Cuáles diría que son las principales fortalezas del sistema educativo de esta universidad?

29. ¿Cuáles diría que son las principales debilidades del sistema educativo de esta universidad?

30. ¿Por qué cree que los estudiantes de educación media superior eligen venir a estudiar a esta universidad?

31. ¿Por qué cree que los profesores eligen venir a trabajar a esta universidad y qué los hace permanecer?

32. ¿Qué actitudes tiene la gente para con usted cuando les dice que usted trabaja en la universidad?

33. ¿Alguna vez le ha tocado recibir demandas o comentarios de los trabajadores que le hagan pensar que esperaban cosas distintas de lo que la organización les ofrece?

¿Cuáles eran sus demandas? ¿Por qué le parece que esperaban eso?

34. ¿Hay alguna actividad que se lleve a cabo en esta universidad y que usted considere que está ligada con las costumbres y tradiciones propias de esta región y que le hace pensar que tal vez en las demás universidades del sistema no se lleve a cabo algo así?
¿de qué se trata?

35. ¿Qué tanto trabajo en equipo se da entre las diferentes áreas de la universidad? 6.

¿Se celebran los cumpleaños de los profesores?

36. ¿Usted cree que en esta universidad le piden que se esfuerce más de lo que usted normalmente se esforzaba en otros trabajos? ¿Por qué?

37. ¿Se involucra a los profesores en la toma de decisiones? Mencione algunos ejemplos

38. ¿Usted cree que los profesores están comprometidos con la universidad?

39. ¿En qué acciones puede usted ver que los profesores están o no de acuerdo con las reglas de la universidad?

40. ¿Cómo se enteró usted de quién era el rector, de hace cuánto tiempo que se fundó la universidad y de qué cosas hacer o no hacer?

Cultura organizacional en el SUNEEO.

41. ¿Qué elementos podría usted señalar entre los más importantes que han servido a la UTM/a las universidades del SUNEEO a ir enfrentando sus problemas y lograr su integración?

42. ¿Qué información le transmitiría usted a un amigo que viniera a trabajar a esta universidad y que quisiera entender más de la lógica de esta universidad?

43. Cuando a usted lo contrataron ¿Alguien le dio a conocer la historia de la organización?

44. ¿Sabe algo acerca de la historia de la universidad? ¿Cómo se enteró de eso?

45. ¿Cómo es el proceso de reclutamiento y selección de los profesores?

46. Ya que se les contrata: ¿se les da inducción? de ser así ¿Quién se encarga de la Inducción?, ¿En qué consiste? ¿Cuánto dura?

Identificación de subculturas o trabajo en equipo en todo el SUNEEO

47. ¿Ha notado que el rector tenga algún trato preferencial hacia alguna de las universidades del sistema? ¿cuál? ¿a qué lo atribuye?

48. ¿Hay profesores de alguna de las universidades que sienten que tienen un mejor desempeño o que son mejores? ¿Quiénes? ¿por qué?

49. ¿Hay algunos profesores de alguna área de la universidad que sienten que tienen un mejor desempeño? ¿Quiénes son? ¿por qué?

LÍDERAZGO

50. ¿Podría usted describirme a los líderes fundadores del SUNEEO?

51. ¿Recuerda alguna situación en la que alguno de los líderes haya descrito algún escenario futuro de la organización, o alguna meta u objetivo que hayan tenido en mente realizar en el futuro?

52. Recuerda usted algún comentario de los líderes fundadores en el que manifestaran lo que consideraban como comportamientos o acciones que les parecen negativas o que no deberían permitirse en la universidad o en el SUNEEO?

Valores y creencias centrales de los líderes

53. ¿A qué aspectos diría usted que los líderes le prestan más atención?

54. ¿Le han hecho comentarios respecto a la limpieza, la puntualidad, la seguridad, la imagen de la organización, o algún otro aspecto en particular que considera de gran importancia?

Liderazgo Transformacional

A. Atributos Idealizados (AI)

55. ¿Cómo se siente usted de que sus compañeros sepan que ha sido elegido para trabajar en algún proyecto con el rector?

56. ¿Cuál cree que es el interés principal que motiva al rector en sus actividades?

57. ¿Podría describir al rector y decirme cuál cree usted que es su fuente de inspiración?

B. Comportamiento idealizado (IB)

58. ¿Alguna vez ha escuchado al rector hablar de sus valores y creencias más importantes?

59. ¿Alguna vez ha escuchado al rector hablar acerca de la importancia de tener un propósito?

60. ¿Diría usted que el rector toma en consideración las consecuencias morales y éticas de sus decisiones? ¿por qué?

61. ¿Ha escuchado alguna vez al rector hablar de la importancia de tener una misión a nivel organizacional?

Motivación Inspiracional (IM)

62. ¿Qué comentarios le ha hecho el rector cuando se refiere al futuro? ¿Le explica por qué deben hacerse las cosas? ¿Es claro cuando le dice lo que quiere que usted haga?

63. Cuando el rector habla de las cosas que deberán realizarse, ¿Qué cosas dice?

Estimulación Intelectual (EI)

64. El rector suele alentarlos para que explore diferentes formas de hacer las cosas?

65. ¿Usted diría que al rector le gusta que las cosas se resuelvan de una misma manera o que alienta a los subordinados para que exploren nuevas formas de resolver los problemas?

Consideración Individual (IC)

66. ¿El rector dedica tiempo a enseñar y/o preparar o entrenar a algunos de sus colaboradores? ¿A quiénes?

67. ¿El rector ayuda de alguna manera a sus colaboradores a fin de que desarrollen sus fortalezas?

II. Liderazgo Transaccional

Recompensa Contingente

68. ¿El rector da algún tipo de ayuda en respuesta a los esfuerzos de los colaboradores?

68. ¿El rector suele establecer de manera específica, a los responsables de alcanzar los objetivos?

70. ¿El rector suele dejar claro qué es lo que cada uno puede esperar cuando se alcancen los objetivos? ¿Suele expresar satisfacción cuando los colaboradores alcanzan las expectativas?

Administración por Excepción

71. ¿Cuál es la reacción más común del rector cuando las cosas no salen del todo bien?

III: Liderazgo pasivo/evasivo o Administración por Excepción

72. Una vez que el rector se da cuenta de que hay que resolver un problema. ¿Con qué rapidez lo hace?

73. ¿Diría usted que el rector es una persona previsor? ¿Por qué?

74. ¿Cuándo el rector percibe un problema, toma acciones de inmediato o suele tomar con calma las cosas, hasta ver cómo evolucionan?

Laissez Faire

75. ¿Cuándo hay eventos o problemas importantes de qué manera participa el rector?

76. ¿Cuándo se necesita consultar alguna decisión con el rector, es posible localizarlo? ¿Qué tan rápido contesta?

77. ¿Cuándo hay que tomar decisiones importantes el rector toma decisiones o prefiere dejar las decisiones a sus subordinados?

Resultados de Liderazgo

Esfuerzo Extra

78. ¿Usted diría que el rector logra inspirar a los demás a tener éxito, o a que se esfuercen más y/o logren resultados por encima de lo que se esperaría de ellos? ¿Cómo? ¿Por qué?

Efectividad

79. ¿Cómo es el rector cuándo tiene que representar a la organización ante organismos y autoridades superiores?

80. ¿Ha logrado alcanzar los requerimientos organizacionales?

Satisfacción

81. ¿Cuáles son los métodos que utiliza el rector para convencer a los subordinados de que participen y logren los objetivos dando su mejor esfuerzo?

82. ¿Es satisfactorio trabajar con el rector?, ¿Por qué?

ANEXO 5. GUÍA DE PREGUNTAS PARA LA ENTREVISTA CON EL RECTOR DEL SUNEEO

Fecha: _____

Nombre Completo del Rector del SUNEEO

Antigüedad en el cargo

Formación Académica

Experiencia Laboral

Pertenencia al grupo

1. Podría comentarme a qué se dedicaba usted antes de aceptar ser el rector del SUNEEO?
2. ¿Cómo se imaginaba que iba a ser el SUNEEO? Tal como es ahora, más desarrollado o menos desarrollado?
3. ¿Quién determinó las características que debía tener el SUNEEO?
4. ¿Cómo fue el inicio de lo que hoy es el SUNEEO? Explique cómo se sentía usted, quién le explicó lo que se quería lograr?
5. ¿Quién diseño los escudos de las universidades?
6. ¿Quién decidió cuáles serían los colores corporativos y el estilo arquitectónico del SUNEEO?
7. En cada una de las universidades ¿Hay alguna actividad en la que se reúnan todos los trabajadores del SUNEEO? ¿Cuándo? ¿Qué hacen? ¿Quién los convoca? ¿Con qué frecuencia? ¿Qué tipos de actividades realizan?

8. ¿Cómo decidió qué carreras ofrecer en cada universidad?
9. ¿En alguna ocasión usted y el Lic. Ramírez acordaron cuáles serían los valores centrales de este sistema de universidades?
10. ¿Entre usted y el líder académico trazaron algún plan para el crecimiento de la universidad?
11. ¿Qué ha sido más difícil: poner en marcha cada una de las universidades, o dirigirlas una vez creadas?
12. ¿Cómo elige a sus colaboradores más cercanos? (Vicerrectores)
13. ¿Cuáles serían las cualidades esenciales que usted busca en ellos?

ANEXO 6. GUÍA DE PREGUNTAS PARA LA ENTREVISTA CON EL EX GOBERNADOR DE OAXACA QUE CREÓ LAS DOS PRIMERAS UNIVERSIDADES DEL SUNEIO

Datos Generales:

Fecha: _____

1. Nombre del entrevistado
2. Cargo que desempeña
3. Formación Profesional
4. Ocupación actual
5. Lugar de origen

Creación de la primera universidad

6. ¿Por qué decidió usted crear una universidad al interior del estado de Oaxaca?

Ubicación de la primera universidad

7. ¿Por qué en la Ciudad de Huajuapán de León, Oax.?

Oferta educativa

8. ¿Cómo decidió qué carreras debían ofrecerse cuando se abrió la primera universidad?

Estructura y Cultura Organizacional

9. ¿Cómo decidió cuál debería ser la estructura orgánica de las primeras universidades (UTM)?
10. ¿Quién estableció las normas, reglas y valores que deberían regir a las primeras universidades de lo que hoy es el SUNEIO?

Selección del equipo de trabajo inicial

11. ¿Quién diseñó el perfil deseable de profesores que se iban a contratar para trabajar en la primera universidad del SUNEEO?

12. ¿Quién se hizo cargo del reclutamiento y selección de personal?

Participación de la comunidad

13. ¿Cuál fue la respuesta de la comunidad donde se estableció la primera universidad respecto al establecimiento de ésta?

Ámbito de actuación de cada uno de los líderes fundadores

14. ¿Sobre qué aspectos tuvo libertad de decisión el líder académico fundador y sobre qué aspectos tuvo libertad el líder político?

Elección del rector del SUNEEO

15. Si alguien no conoce al rector y le pide que se lo describa intelectual y profesionalmente ¿cómo lo describiría?

16. ¿Por qué eligió usted al Dr. Modesto Seara Vázquez para crear y dirigir las primeras universidades del SUNEEO?

Visión de los líderes fundadores (respecto al SUNEEO).

17. ¿Podría explicar por qué decidió crear un sistema de universidades en Oaxaca? ¿Desde cuándo lo visualizó?

ANEXO 7. ABREVIATURAS

ANUIES	Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior
CIEES	Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior
CINVESTAV	Centro de Investigación y de Estudios Avanzados
COEPES	Comisión Estatal para la Planeación de la Educación Superior
CONACYT	Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología
CONAEVA	Comisión Nacional de Evaluación de la Educación Superior
CONPES	Coordinación Nacional para la Planeación de la Educación Superior
COPAES	Consejo para la Acreditación de la Educación Superior
FCPS	Facultad de Ciencias Políticas y Sociales
IES	Instituciones de Educación Superior
MLQ	<i>Multifactor Leadership Questionnaire</i>
PROFOCIE	Programa de Fortalecimiento de la Calidad en Instituciones Educativas
PROMEP	Programa de Mejoramiento del Profesorado
SEITS	Subsecretaría de Educación e Investigación Tecnológicas
SESIIC	Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica
SKERN	<i>Social Enterprise Knowledge Network</i>
SNI	Sistema Nacional de Investigadores
SUNEO	Sistema de Universidades Estatales de Oaxaca
TLS	Teoría del Liderazgo Situacional
UMAR	Universidad del Mar
UNCA	Universidad de la Cañada
UNITSMO	Universidad del Istmo

UNSIJ	Universidad de la Sierra Juárez
UN SIS	Universidad de la Sierra Sur
UTM	Universidad Tecnológica de la Mixteca
PEA	Población Económicamente Activa
PEMEX	Petróleos Mexicanos