



Universidad Autónoma de Querétaro

Facultad de Contaduría y Administración

Caracterización de la Cultura Organizacional de las Instituciones de Educación

Superior del Estado de Guanajuato

Tesis

Que como parte para de los requisitos para obtener el grado de

Doctor en Administración

Santiago de Querétaro, Febrero/2010



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

**“Caracterización de la cultura organizacional de las instituciones de educación superior
del estado de Guanajuato”**

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de
Doctor en Administración

Presenta:

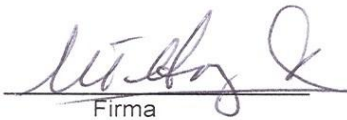
Mirna Ileri Sánchez Gómez

Dirigido por:

Dra. María Teresa De la Garza Carranza


SINODALES

Dra. María Teresa De la Garza Carranza
Presidente



Firma

Dra. Clara Escamilla Santana
Secretario



Firma

Dr. Daniel Hernández Soto
Vocal



Firma

Dra. Rosa María Romero González
Suplente



Firma

Dra. Denise Gómez Hernández
Suplente



Firma

M. en I. Héctor Fernando Valencia Pérez
Director de la Facultad de Contaduría
Y Administración.

Dr. Luis Gerardo Hernández Sandoval
Director de Investigación
y Posgrado

Centro Universitario
Querétaro, Qro.
Febrero, 2010
México

RESUMEN

La presente investigación tiene el objetivo de caracterizar la Cultura Organizacional que tienen las Instituciones de Educación Superior (IES) del estado de Guanajuato que cuentan con reconocimientos de calidad. Las IES, como entidades sociales, se comportan de acuerdo a su cultura organizacional desarrollada y aceptada a través del tiempo, teniéndose en consecuencia, que si está alineada con sus estrategias, las IES tendrán mayor facilidad para adaptarse a un mundo cambiante y competitivo, además de tener mayores probabilidades de éxito. La metodología utilizada, se apoya en un paradigma mixto que integra los enfoques cuantitativos, -mediante la aplicación al personal de un instrumento que ha demostrado su validez y confiabilidad-, y de una aproximación metafórica, en la cual se investigan patrones de lenguaje en los documentos de la filosofía de las instituciones, para descubrir patrones culturales. Los resultados muestran, que en las IES incluidas en la investigación, coexisten los diferentes tipos de cultura, pero impera la cultura donde predomina la participación y el compromiso, seguida de las culturas donde predomina el control y la eficiencia, además de la cultura donde predomina el enfoque al mercado y la productividad. Sin embargo, en ninguna institución impera una cultura donde predomina la innovación y la creatividad, que sería deseable para las instituciones enfocadas a la generación de conocimiento y desarrollo de nuevas tecnologías. Otro resultado de la investigación, es que la mayoría de las instituciones participantes muestran congruencia entre: las culturas declarada y la vivida, entre el perfil cultural encontrado en los diferentes niveles de la organización y entre la cultura encontrada en cada una de las dimensiones que la caracterizan, lo que les representa una fortaleza. Por lo anterior, es importante que los directivos de las IES comprendan al fenómeno de gestión, como un proceso donde se movilizan recursos, -incluidos los simbólicos y otros contenidos culturales-, con la finalidad de lograr la coherencia de la cultura con la estrategia y la cohesión de los miembros de las organizaciones en torno al proyecto institucional, para asegurar que se cumplan las funciones sustantivas con índices de calidad comparables con los indicadores educativos de gestión internacional.

(PALABRAS CLAVE: Instituciones de Educación Superior, Cultura Organizacional, Gestión, Desempeño Organizacional).

SUMMARY

This research aims to characterize the organizational culture that have institutions Guanajuato State with surveys of quality higher education (IES). The IES, as social entities behave according to your organizational culture developed and accepted for the time being as a result, that if it is aligned with their strategies, the IES will be easier to adapt to a changing world, competitive, and have greater chance of success. The methodology relies on a mixed paradigm that integrates approaches quantitative, - through the implementation of an instrument which has proven its validity and reliability- and a metaphoric approach which investigate patterns of language in the documents of the institutions, philosophy to discover cultural patterns staff. The results show that in the IES included in research, coexist different types of culture, but prevailing culture where dominates the involvement and commitment, followed by the cultures where dominates the control and efficiency, and culture where dominates the approach to the market and productivity. However, no institution prevails a culture where dominates the innovation and creativity, which would be desirable for the institutions focused on generating knowledge and development of new technologies. Another result of the investigation, is that the majority of the participating institutions show congruence between: declared cultures and the lived between the cultural profile found at different levels of the Organization and culture found in each of the dimensions that characterise, representing them a fortress. Therefore, it is important that the IES managers understand the phenomenon of management, as a process where mobilize resources - including the symbolic and other cultural content-, with the aim of achieving coherence of culture with strategy and cohesion of organizations on institutional project members to ensure that substantive functions with comparable quality indices with educational indicators of international management are met.

(Key words: institutions of higher education, organizational culture, management, organizational performance).

ÍNDICE

	Pág.
1. INTRODUCCIÓN	1
2. CULTURA ORGANIZACIONAL	10
2.1. Acercamiento al concepto de cultura en general	10
2.2. Las organizaciones	13
2.3. Las ciencias sociales y su acercamiento al estudio de las organizaciones	17
2.4. Orígenes y desarrollo del concepto “Cultura Organizacional” y su relación con la cultura nacional	21
2.5. Acercándose al concepto de Cultura Organizacional	25
2.6. Niveles y elementos de la cultura organizacional	30
2.7. Debates sobre la cultura organizacional	40
2.8. Desarrollo de la cultura en las organizaciones	48
2.9. Conocer la cultura organizacional	52
2.10. Importancia de la cultura organizacional	56
2.11. Relación entre la cultura y el desempeño organizacional	60
3. Caracterización de la cultura organizacional	66
3.1. La importancia de caracterizar la cultura organizacional	66
3.2. Estudio de la cultura organizacional en México	69
3.3. Fundamentos para la evaluación de la cultura organizacional	71
3.4. Instrumentos utilizados para evaluar la cultura organizacional	82

3.5. El marco de referencia del los valores en competencia para la evaluación de la cultura organizacional	86
3.6. La aplicabilidad del modelo de valores en competencia	94
3.7. Gráfica de desempeño para identificar la cultura organizacional	99
4. La educación superior y sus retos organizacionales	104
4.1. La educación superior y las leyes que la rigen	104
4.2. Potencialidades de la educación superior	106
4.3. Misión y Visión de la educación superior	108
4.4. Estadísticas de la educación superior en México	110
4.5. Estadísticas de la educación superior en el estado de Guanajuato	113
4.6 Las instituciones educativas como organización	116
4.7 Las instituciones educativas, organizaciones con características y fines particulares	118
4.8 Teorías organizacionales sobre las instituciones educativas	121
4.9 Los cambios en las instituciones de educación superior que implican un cambio de cultura organizacional	125
4.10 Los retos de la educación superior	129
5. MARCO METODOLÓGICO	144
5.1. Introducción	145
5.2. Características de la investigación	150
5.3. Problema de estudio	152

5.4. Justificación de la investigación	153
5.5. Objetivos de la investigación	159
5.6. Preguntas de investigación	160
5.7. Hipótesis	161
5.8. Estructura de la investigación	163
5.9. Determinación de la población	164
5.10. Determinación de la muestra	166
5.11. Sujetos de estudio	169
5.12. Métodos de investigación utilizados	169
5.13. Instrumento a utilizar en la aproximación cuantitativa	172
5.14. Piloteo del instrumento y pruebas de validez y confiabilidad	177
5.15. Aproximación metafórica	179
6. RESULTADOS	181
6.1 Perfil cultural	181
6.2 Congruencia cultural entre niveles jerárquicos	195
6.3 Congruencia entre dimensiones que conforman la cultura organizacional	212
6.4 Fortaleza de la congruencia	233
6.5 Resultados por institución	238
6.6 Resultados generales	246
6.7 Respuestas a las preguntas de investigación	247
6.8 Comprobación y discusión de las hipótesis	250
7. CONCLUSIONES	256

7.1 Conclusiones y recomendaciones para los directivos de las IES	256
7.2 Recomendaciones para futuras investigaciones	267
7.3 Limitaciones de la investigación	269
REFERENCIAS	271
Anexo 1. Instrumento utilizado	287
Anexo 2. Resultados del análisis cuantitativo	291
Anexo 3. Análisis metafórico de la filosofía de las IES	327

ÍNDICE DE FIGURAS

Fig.	Pág.
1.1. Impacto de la educación en países desarrollados y menos desarrollados	2
2.1. Términos en los que se perciben los elementos de la cultura organizacional	55
3.1. Marco de referencia de los valores en competencia	89
3.2. Principales características de cada tipo de cultura	94
3.3. Factores a tomar en cuenta en la administración de recursos humanos	99
3.4. Gráfica de cultura organizacional	100
3.5. Ejemplo de gráfica de cultura organizacional	101
3.6. Grafica de cultura organizacional de organizaciones gubernamentales	102
4.1. Distribución de la matrícula de educación superior por nivel de estudios	111
4.2. Distribución de la matrícula por tipo de sostenimiento de las IES	112
4.3. Distribución de la matrícula por nivel educativo de educación superior del estado de Guanajuato en el ciclo 2005-2006	114
4.4. Distribución de la matrícula en Guanajuato por tipo de sostenimiento de las IES 2005-2006	115
4.5. Distribución de las IES en Guanajuato por tipo de sostenimiento	115

en el ciclo 2005-2006	
4.6. Pirámides de población 1996-2050	132
4.7. Acciones estratégicas para transformar y mejorar la calidad del sistema de educación superior	135
5.1. Elementos a evaluar en las IES	155
5.2. Estructura de la Investigación	163
5.3. Agrupación de unidades de análisis en categorías	180
6.1. Gráfica polar del perfil cultural de la Institución de formación de docentes	183
6.2. Gráfica polar del perfil cultural de la Institución privada uno	185
6.3. Gráfica polar del perfil cultural de la Institución privada dos	187
6.4. Gráfica polar del perfil cultural del Instituto Tecnológico	189
6.5. Gráfica polar del perfil cultural de la facultad uno de la Universidad de Guanajuato	191
6.6. Gráfica polar del perfil cultural de la facultad dos de la Universidad de Guanajuato	193
6.7. Gráfica polar del perfil cultural de la Universidad Tecnológica	194

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla		Pág.
2.1.	Principales contribuciones de las ciencias sociales al estudio de las organizaciones en México	18
2.2.	Niveles y elementos de la cultura	31
2.3.	Aspectos culturales en los diferentes periodos de la empresa	51
3.1.	Fundamentos de la cultura organizacional	73
3.2.	Instrumentos para medir la cultura organizacional	83
4.1.	Distribución de alumnos, docentes y escuelas por nivel	113
4.2.	Matricula por nivel educativo de nivel superior en el estado de Guanajuato en el ciclo 2005-2006	114
4.3.	Concepciones actuales de las instituciones educativas como organización	123
4.4.	Cambios en los papeles y valores dominantes, entre los actores básicos de la educación superior	127
4.5.	Población y tasa de crecimiento demográfico 1995-2050	130
4.6.	Porcentaje de la población entre 25 y 64 años de edad, por nivel más alto de estudios, 2006	133
5.1.	Instituciones de educación superior de Guanajuato que pertenecen a la COEPES	165
5.2.	Subsistemas que conforman el sistema de educación	166

	superior en Guanajuato	
5.3.	Adecuación del instrumento para el diagnóstico de la cultura organizacional de las IES	176
5.4.	Prueba de confiabilidad del OCAI (n=25)	178
6.1.	Perfil cultural de la institución de formación de docentes	183
6.2.	Perfil cultural de la institución privada uno	185
6.3.	Perfil cultural de la institución privada dos	187
6.4.	Perfil cultural del Instituto Tecnológico	189
6.5.	Perfil cultural de la facultad uno de la Universidad de Guanajuato	191
6.6.	Perfil cultural de la facultad dos de la Universidad de Guanajuato	192
6.7.	Perfil cultural de la Universidad Tecnológica	194
6.8.	Congruencia cultural de la institución de formación de docentes	197
6.9.	Congruencia cultural de la institución privada uno	199
6.10.	Congruencia cultural de la institución privada dos	201
6.11.	Congruencia cultural del Instituto Tecnológico	204
6.12.	Congruencia cultural de la facultad uno de la Universidad de Guanajuato	206
6.13.	Congruencia cultural de la facultad dos de la Universidad de Guanajuato	208
6.14.	Congruencia cultural de la Universidad Tecnológica	210

6.15.	Congruencia entre dimensiones de la institución de formación de docentes	213
6.16.	Congruencia entre dimensiones de la institución privada uno	216
6.17.	Congruencia entre dimensiones de la institución privada dos	218
6.18.	Congruencia entre dimensiones del Instituto Tecnológico	222
6.19.	Congruencia entre dimensiones de la facultad uno de la Universidad de la Guanajuato	226
6.20.	Congruencia entre dimensiones de la facultad dos de la Universidad de Guanajuato	229
6.21.	Congruencia entre dimensiones de la Universidad Tecnológica	231
6.22.	Resultado del análisis de contenido de la institución de formación de docentes	234
6.23.	Resultado del análisis de contenido de la institución privada uno	235
6.24.	Resultado del análisis de contenido de la institución privada dos	235
6.25.	Resultado del análisis del Instituto Tecnológico	236
6.26.	Resultado del análisis de contenido de la Universidad de Guanajuato facultad uno	237
6.27.	Resultado del análisis de contenido de la Universidad de Guanajuato facultad dos	237
6.28.	Resultado del análisis de contenido de la Universidad	238

	Tecnológica	
6.29.	Resultados de la institución de formación de docentes	239
6.30.	Resultados de la institución privada uno	240
6.31.	Resultados de la institución privada dos	241
6.32.	Resultados del Instituto Tecnológico	242
6.33.	Resultados de la facultad uno de Universidad de Guanajuato	243
6.34.	Resultados de la facultad dos de Universidad de Guanajuato	244
6.35.	Resultados de la Universidad Tecnológica	245
6.36.	Resultados del análisis de la cultura organizacional de las IES	246
7.1.	Acciones a implementar para desarrollar una cultura de innovación y creatividad	264
7.2.	Acciones a implementar para desarrollar una cultura de competencia y productividad	265

ABREVIATURAS

IES	Instituciones de educación superior
SEP	Secretaría de Educación Pública
ANUIES	Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior
OCDE	Organización para la cooperación y el desarrollo económico
CIEES	Comités interinstitucionales para la evaluación de la educación superior
COEPES	Comisión estatal para la planeación de la educación superior
SPSS	Statistical package for the social sciences
ANOVA	Análisis de varianza
LSD	Least significant difference
TQM	Control total de calidad
OCAI	Instrumento de valoración de la cultura organizacional
UNESCO	Organización de las naciones unidas para la educación, la ciencia y la cultura
SNI	Sistema nacional de investigadores

CONACYT	Consejo nacional para la ciencia y la tecnología
CONAPO	Consejo Nacional de Población
LAPEM	Laboratorio de pruebas de equipos y materiales.

1. INTRODUCCIÓN

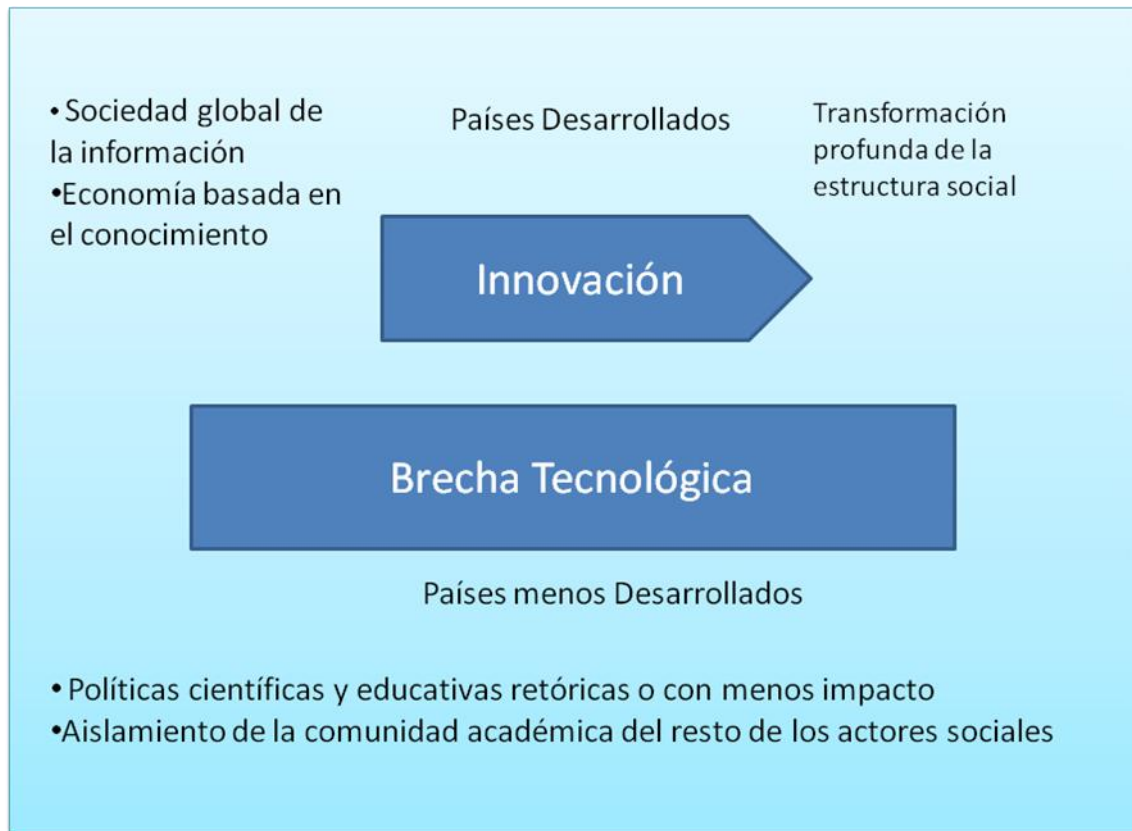
Uno de los factores determinantes en el desarrollo social y económico de un país es la educación, por tanto, ésta debe contribuir al logro de objetivos socialmente válidos. La importancia estratégica de la educación, reside en que se le reconoce como medio fundamental para generar el desarrollo sostenible en las sociedades y en su contribución a que los ciudadanos disfruten de paz y prosperidad, en un marco de libertad, democracia, justicia y solidaridad.

Por lo anterior, en la última década del siglo pasado e inicios del actual, el debate sobre el futuro de la educación superior ha estado presente en todo el mundo.

Entre los temas abordados, destacan las características de las instituciones educativas y la necesidad de revisarlas y transformarlas para enfrentar las nuevas demandas que se plantean en la sociedad del conocimiento, asociadas a un mundo globalizado y cambiante en el que se encuentran.

En la figura 1.1, se presenta de manera gráfica el impacto de la educación en las sociedades, tanto en países desarrollados, como en países menos desarrollados, lo que muestra una relación clara entre el conocimiento, la innovación y el desarrollo económico, dicha relación justifica el apoyo público a la educación.

Figura 1.1. Impacto de la educación en países desarrollados y menos desarrollados



Fuente: Villa (2006).

De acuerdo a lo planteado en el Programa Nacional de Educación 2001–2006 (SEP, 2001):

“La educación superior es un medio estratégico para acrecentar el capital humano y social de la nación, y la inteligencia individual y colectiva de los mexicanos; para enriquecer la cultura con las aportaciones de las humanidades, las artes, las ciencias y las tecnologías; y para contribuir al aumento de la competitividad y el empleo requeridos en la economía basada en el conocimiento. También es un factor para impulsar el crecimiento del producto nacional, la cohesión y la justicia social, la consolidación de la democracia y la identidad nacional basada en nuestra diversidad cultural, así como para mejorar la distribución más equitativa del ingreso de la población.” (p. 183)

Un programa educativo de buena calidad debe contar con amplia aceptación social por la sólida formación de sus egresados; altas tasas de

titulación; profesores competentes en la generación, aplicación y transmisión del conocimiento, organizados en cuerpos académicos; currícula actualizada y pertinente; procesos e instrumentos apropiados y confiables para la evaluación de los aprendizajes; servicios oportunos para la atención individual y en grupo de los estudiantes; infraestructura moderna y suficiente para apoyar el trabajo académico de los profesores y alumnos; *sistemas eficientes de gestión y administración*; y un programa de vinculación articulado con los objetivos del programa educativo.

Entonces, la calidad en las IES (instituciones de Educación Superior), está ligada con la continua innovación tanto en el ámbito académico como en los procesos de gestión, por lo que se requiere que las instituciones se constituyan en organizaciones que aprendan continuamente y que innoven sus procesos y estructuras. Entonces, la calidad, la evaluación y la innovación son los tres conceptos inseparables para consolidar el sistema de educación superior del país.

Por lo que, un elemento fundamental para garantizar la calidad de los programas e instituciones educativas, es el contar con sistemas eficientes de gestión que se traduzcan en la conformación y gestión de culturas organizacionales adecuadas que garanticen la viabilidad de las instituciones y den como resultado indicadores positivos de eficiencia. Esto toma relevancia, en un contexto del sistema de educación superior, que de acuerdo a Ibarra (2005), se tiene que *“el pasado de la gestión de los negocios se encuentra en el presente del manejo de la universidad”* (p. 1).

Según uno de los principales estudiosos sobre el concepto de cultura organizacional, Edgar Schein (1985) ésta se entiende como:

“Un patrón de suposiciones básicas compartidas que el grupo aprende al solucionar sus problemas de adaptación externa e integración interna, que se ha trabajado lo suficiente para ser considerada válida y, entonces, puede ser enseñada a nuevos miembros a través de la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas” (p. 9).

Lo que implica, que las IES como entidades sociales, se comportan de acuerdo a su cultura organizacional desarrollada y aceptada a través del tiempo, teniéndose en consecuencia, que si está alineada con los objetivos y metas de las instituciones educativas, éstas tienen mayores probabilidades de éxito.

El estudio de la cultura organizacional de las instituciones de educación superior, acerca al fenómeno de su gestión, la cual tradicionalmente se ha entendido como un medio de administrar a las organizaciones, sobre todo de carácter lucrativo, con la finalidad de alcanzar los objetivos y metas.

Sin embargo, el fenómeno de gestión en este trabajo se entiende con una visión más amplia que la anteriormente referida, como el proceso mediante el cual se movilizan recursos, incluidos los simbólicos y otros contenidos culturales, con la finalidad de lograr la coherencia de la cultura con la estrategia y la cohesión de los miembros de la organización en torno al proyecto institucional.

Así, los resultados de esta investigación, ayudarán a los directivos de las IES a mejorar su gestión con una visión más integral, que incluya a la Cultura Organizacional como una componente importante para el logro de los fines institucionales.

En los años noventas se dieron las transformaciones más importantes en las universidades públicas en lo que respecta a las formas de gestión, la reorganización del sistema académico, el grado de verticalidad o colegialidad permitido, la institucionalización de la transparencia en las finanzas, la flexibilidad organizativa, los valores de la cultura organizacional, entre otras cosas; ya que cada institución de educación superior tomó decisiones distintas en estas dimensiones. (Acosta, 2000)

Por la importancia que tiene la Cultura Organizacional en la gestión de las organizaciones, el tema de la tesis, es la Caracterización de la Cultura Organizacional de las Instituciones de Educación Superior del Estado de Guanajuato, para analizar la correlación entre la cultura y la realización de sus funciones sustantivas, como son, la formación de profesionales e investigadores, de generación y aplicación del conocimiento, y de extensión, así como el desarrollo y preservación de la cultura, con estándares de calidad equiparables con los indicadores educativos de gestión internacionales.

La cultura organizacional determina el comportamiento de los miembros de las organizaciones; comportamiento que determina la productividad a través de conductas eficientes y eficaces. En particular, se tiene que la cultura organizacional de las IES determina el comportamiento de la comunidad

educativa, lo que determina la eficacia y eficiencia de la operación de sus funciones sustantivas.

En una investigación realizada por Kotter y Heskett (1992), se demostró la relación que existe entre la cultura organizacional y el desempeño económico a largo plazo de las organizaciones.

Toda gestión cultural y en particular en las IES, supone un proceso de planeación estratégica que de rumbo a la organización hacia el logro de su misión y desarrolle una visión de futuro, compartida por todos. Todo esto encaminado a cumplir el compromiso social, inherente a toda institución educativa.

La noción de calidad que han adoptado los principales organismos de evaluación, acreditación y certificación de instituciones de educación superior en México, incluyen en sus marcos de referencia, indicadores alrededor de los siguientes criterios generales:

- *La eficacia, eficiencia y efectividad:* es buscar que toda institución educativa alcance sus propósitos, objetivos y metas previamente enunciados y, además que lo haga obteniendo el máximo provecho de los recursos disponibles.
- *La pertinencia:* es lograr conciliar la visión interna, el enfoque interuniversitario y las perspectivas que se tienen desde los ámbitos social, económico, político y cultural que integran el contexto, a las instituciones educativas.

- *La trascendencia o relevancia:* las instituciones educativas, serán trascendentes, en la medida que los aprendizajes que propicien sean vigentes, útiles y adecuados a la realidad durante más tiempo, en mayor número de circunstancias y en más lugares.
- *La equidad:* se es equitativo en la medida que se ofrezcan opciones distintas, para distintas circunstancias de los usuarios y accesible a las diferentes situaciones de los educandos, acrecentando el capital cultural, sus conocimientos, sus destrezas y las actitudes de la comunidad educativa.

A partir de estos cuatro criterios, se construyen indicadores de gestión de las IES para identificar, comparar y calificar las características de las instituciones, por lo que la cultura organizacional en las IES se enfoca a desarrollar estos atributos.

En el país existe un crecimiento en la demanda de educación superior, por lo que de acuerdo al Plan Sectorial de Educación 2007 –2012 (SEP, 2007), se tiene como meta, que para el año 2012 se atenderá al 30% de alumnos en edad universitaria; además debido al insuficiente crecimiento de la oferta pública, ha ocasionado el explosivo crecimiento de instituciones de educación superior privadas, las cuales tienen características muy diversas tanto en procesos académicos, como administrativos.

La educación superior particular ha tenido un crecimiento importante a partir del año 1975 y su participación porcentual en el conjunto del sistema educativo ha venido aumentando. De acuerdo a la ANUIES (2009), de absorber el 11.7% de la matrícula de nivel licenciatura en 1975, para 1999 su participación

ascendió al 27.6% y en el ciclo 2006-2007 al 33.1%. En el posgrado, su población pasó del 20.3% en 1985, al 45.5% en el ciclo 2006-2007.

Es importante hacer notar, que actualmente existen instituciones particulares en todas las entidades federativas, siendo que tan sólo hace algunos años, en doce de ellas no existían este tipo de instituciones.

El subsistema de las instituciones particulares, ha crecido de manera heterogénea y segmentada, por un lado se han desarrollado las grandes unidades de élite, algunas de las cuales se han ganado un prestigio social importante y han constituido sistemas en el territorio nacional, ampliando así su oferta y estableciendo lazos estrechos con los sectores sociales y económicos de las localidades en que operan, consolidando así su importancia en el desarrollo educativo, social y económico de su entorno. En el otro extremo, han surgido numerosas y ciertamente pequeñas instituciones que obedecen a intereses educativos, económicos y políticos locales específicos y de cuya calidad poco se conoce.

Se estima que de seguir -algunas instituciones de educación superior-, sin un sistema de gestión y administración, con bases científicas, lo cual finalmente repercute en la formación de los educandos, se tendrán entonces implicaciones sociales y económicas negativas en el país.

Por todo lo anteriormente descrito, los puntos principales que se abordan en la investigación son:

- La educación superior, sus retos y potencialidades

- La gestión de las instituciones de educación superior
- La cultura organizacional que da viabilidad a las Instituciones de Educación Superior

Entonces, el objetivo de la investigación es Caracterizar la cultura organizacional de las instituciones de educación superior de Guanajuato, que cuentan con reconocimientos de calidad; para poder inferir su sustentabilidad, dado sus sistemas de gestión y su influencia en el sistema educativo nacional.

La relevancia de la investigación se justifica a partir de lo planteado en el documento: Hacia las Sociedades del Conocimiento (UNESCO, 2005), en el cual se reportan los objetivos, acciones y procesos que posibilitan a la educación superior a apoyar la construcción de una sociedad del conocimiento.

2. CULTURA ORGANIZACIONAL

En esta sección se analizan los fundamentos teóricos que permitieron plantear las hipótesis de investigación. Se desarrolla una aproximación al concepto de cultura organizacional y se revisa su función, así como su importancia dentro de las organizaciones. También se incluye información para demostrar la relación entre una cultura organizacional fuerte y el desempeño organizacional.

2.1. Acercamiento al concepto de cultura en general

Un objeto de estudio de los investigadores de las ciencias sociales de todos los tiempos ha sido la cultura, ya que revela entre otras cosas: las costumbres, las prácticas y los comportamientos de los grupos sociales.

El concepto de cultura tiene, tanto en el uso común del término como en la literatura científica, dos significados principalmente:

- En la primera se entiende por cultura, al conjunto de las mejores realizaciones de la humanidad, entre otras, el lenguaje, el arte, la ciencia, la religión; por lo que la medida de adquisición de estas realizaciones proporciona mayor o menor grado de cultura. En este primer acercamiento, el saber y la educación están estrechamente ligados a la cultura.

- En la segunda, se entiende por cultura todo aquello que es creado y aprendido por el hombre, el conjunto de conocimientos, símbolos, experiencias, costumbres, formas de comportamiento, creadas y aprendidas en un grupo social. Para este segundo sentido, todas las personas y más exactamente todos los grupos sociales tienen cultura y su propia cultura, diferente al resto; para esta acepción la cultura tiene un carácter comunitario.

Acercándose al estudio científico de la cultura, se encuentra que son varias las ciencias sociales que utilizan el concepto de cultura: antropología social, psicología, sociología, historia y geografía humana.

En la presente investigación, se analizan las perspectivas que aportan la antropología, la psicología y la sociología, ya que son las que han tenido mayor influencia en la obtención y desarrollo del concepto *Cultura organizacional*:

a) *Antropología*:

Es en la antropología donde se acuña y difunde el concepto y donde se dan una gran variedad de interpretaciones del mismo; ha tenido gran influencia en la utilización del concepto por otras ciencias.

La interpretación del concepto atiende diversas corrientes como son: evolucionismo, difusionismo, funcionalismo, neoevolucionismo, ecología cultural, estructuralismo y simbolismo.

Sin entrar en la gran riqueza de características particulares que suponen estas diferentes corrientes dentro de la antropología, se puede decir que el enfoque aportado por esta ciencia para la cultura es el modo de ser y de

comportarse propio de una comunidad humana y es transmisible de una generación a otra.

Esta visión insiste, en lo que se puede denominar contenido de la cultura, en ese *modo de ser y comportarse* común.

Una definición clásica en el campo de la antropología es la de Malinowski (1984):

“El conjunto integral constituido por los utensilios y bienes de los consumidores, por el cuerpo de normas que rige los diversos grupos sociales, por las ideas y artesanías, creencias y costumbres. Ya consideremos una muy simple y primitiva cultura o una extremadamente compleja y desarrollada, estaremos en presencia de un vasto aparato, en parte material, en parte humano y en parte espiritual con el que el hombre es capaz de superar los concretos, específicos problemas que lo enfrentan” (p.56).

b) *Sociología:*

La perspectiva sociológica se encuentra muy cercana a la antropológica y aporta el carácter de interacción social de la cultura, poniendo énfasis en lo grupal, en lo compartido por el conjunto de personas que forman el grupo social.

Recogiendo la visión sociológica, Rocher (1979) define la cultura como:

“Un conjunto trabado de maneras de pensar, de sentir y de obrar más o menos formalizadas que aprendidas y compartidas por una pluralidad de personas que sirven de un modo objetivo y simbólico a la vez para constituir a esas personas en una colectividad particular y distinta” (p. 111-112).

c) *Psicología:*

La psicología se centra más en el individuo, sin dejar la dimensión colectiva que tiene la cultura. Se define a la cultura como el conjunto de conocimientos, valores y creencias, que el individuo interioriza y que moldean su personalidad para adaptarse al medio tanto grupal como ambiental en general.

Desde una vertiente psicológica, Schein (1988) define la cultura como sigue:

“Un modelo de presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser considerados como válidos y en consecuencia ser enseñados a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar, y sentir esos problemas” (p. 25-26).

En la literatura científica, se encuentra una variedad de definiciones de cultura, que enfatizan aspectos de acuerdo a la disciplina y corriente teórica en la que tienen su marco de referencia; Rojo (1993) pretende una integración de las diferentes posturas al definir la cultura como:

“El conjunto de conocimientos que el hombre aprende y de valores, creencias e ideas que interioriza para poder enfrentarse a su mundo externo y sobrevivir en una sociedad en la medida en que éstas sean compartidas con el resto de los miembros del grupo. Es una forma de sentir, pensar actuar y vivir una visión compartida, un conjunto de experiencias comunes” (p. 19).

De acuerdo a Reygadas (2001), *“Las relaciones entre la cultura y los aspectos materiales de la sociedad han sido ampliamente discutidas, tanto en la antropología como en el conjunto de las ciencias sociales”* (p.1).

2.2. Las organizaciones

En la literatura existen diversas definiciones de las organizaciones, pero todas coinciden en que son sistemas¹ sociales², diseñados para lograr metas y

¹En este contexto se entiende a un sistema, como una unidad donde sus elementos se interrelacionan e interaccionan juntos, afectándose unos a otros, para lograr un fin último de carácter común. Es algo que se percibe como una identidad que lo distingue de lo que lo rodea, capaz de mantener esa identidad a lo largo del tiempo y bajo entornos cambiantes.

objetivos por medio de los recursos humanos y de otro tipo y están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas.

Lorenzo y Sáenz (1995), señalan que, *“En la medida en que dentro de los límites del grupo se pueda predecir el ejercicio de una función con independencia de qué persona particular la desarrolla, se puede hablar ya de organización social”* (p. 14).

La organización del trabajo humano, cuya finalidad es distribuir y ordenar las tareas a realizar para mejorar y optimizar los rendimientos y así conseguir la satisfacción más adecuada de las necesidades humanas, surge por la condición social del hombre que le obliga a ordenar las actividades de los individuos, con el fin de satisfacer de forma adecuada y más eficiente las necesidades de grupo.

La propia convivencia humana, da lugar a estas formas de organizar la conducta humana que se denomina organizaciones y en las que se produce, como condición para considerarlas como tales, una cierta independencia de las mismas respecto a los individuos que las crearon y las forman.

La teoría de la organización de corte clásico aporta algunas aproximaciones al concepto de organización, definiéndola como una coalición de entidades que incluyen la existencia de múltiples grupos culturales en competencia (Bolon y Bolon, 1994). Dentro de esta misma corriente, algunos autores han descrito a las organizaciones como entidades políticas en las que diversos grupos intentan atraer la atención de la organización hacia sus propios

² Un sistema social, en el sentido amplio de su significado, es una compleja serie de relaciones humanas que interactúan entre sí de muchas maneras.

intereses u objetivos particulares; también March y Simon (1958), sugerían la existencia de conflictos intergrupales en las organizaciones, como resultado de las diferencias en los objetivos o en sus percepciones de la realidad.

En esa misma línea, Goodman y Pennings (1979) describieron a las organizaciones de la siguiente manera: Las organizaciones son vistas como el conjunto de los intereses de grupos internos, o de los elementos constituyentes, que se traducen en demandas para la organización.

El mundo de las organizaciones ha adquirido en los últimos tiempos una relevancia significativa en el quehacer de las sociedades. Mintzberg (1989), evidencia esta realidad:

“La nuestra se ha convertido, para bien o para mal, en una sociedad de organizaciones. Nacemos dentro de las organizaciones y nos educamos dentro de organizaciones para que luego podamos trabajar dentro de organizaciones. Al mismo tiempo, las organizaciones nos abastecen y nos entretienen, nos gobiernan y nos agobian (a veces simultáneamente). Finalmente, las organizaciones nos entierran. No obstante, aparte de un pequeño grupo de eruditos llamados “teóricos de las organizaciones” que las estudian, y aquellos directivos proclives a estudiar profundamente el tema de la dirección, pocas personas comprenden realmente esas extrañas bestias colectivas que influyen de tal modo sobre nuestra vida cotidiana” (p. XIII).

Los distintos atributos y componentes con los que se caracteriza a las organizaciones son:

- a. Fines, objetivos y propósitos, que orientan la actividad.
- b. Grupo de personas con relaciones interpersonales ordenadas.
- c. Realización de funciones y actuaciones que buscan la conclusión de unos fines determinados.
- d. Búsqueda de eficacia y racionalidad.

Las organizaciones se clasifican de diferente forma, atendiendo entre otras cosas: a sus fines, a sus fuentes de financiamiento, a sus funciones y a sus productos, enseguida se muestran algunos ejemplos:

Atendiendo a las cuatro funciones básicas que cumplen las organizaciones en la sociedad: la económica, la política, la integrativa y la conservación de patrones; se clasifican las organizaciones en: organizaciones de producción económica, organizaciones políticas, organizaciones integradoras y organizaciones de conservación de patrones (Parsons, 1960).

Por otro lado, Blau y Scott (1962), atendiendo al producto de las organizaciones, hacen la siguiente clasificación:

- a. Organizaciones de beneficio propio, en las que los beneficiarios principales de los productos de estas organizaciones son los propios miembros o participantes de la organización.
- b. Empresa productiva, donde los propietarios son los beneficiarios principales.
- c. Organizaciones de servicio, en estas organizaciones los beneficiarios son los clientes, o aquellas personas que reciben directamente el servicio.
- d. Organizaciones de bienestar público en las que los beneficiarios de los productos de estas organizaciones, es toda la sociedad.

Tomando en cuenta la fuente de financiamiento que tienen las organizaciones se clasifican como: públicas, privadas y mixtas.

2.3. Las ciencias sociales y su acercamiento al estudio de las organizaciones

El estudio de organizaciones progresa en la medida que se accede a mejores teorías dentro de las ciencias sociales para explicar su comportamiento. El progreso requiere, sin embargo, la contrastación de la teoría con lo que ocurre en el mundo real; para la aproximación los teóricos de la organización, vuelven sus ojos hacia una serie de herramientas analíticas provenientes de diferentes disciplinas como son la antropología, la sociología, la etnografía, y la administración. Esto es debido a que las organizaciones son un conjunto de personas que se reúnen para distintos fines; desde fines sociales como es la supervivencia, hasta fines económicos como los de las organizaciones productivas, que han favorecido la evolución de la teoría de la administración.

De acuerdo a Montaña (2000), las ciencias sociales han hecho importantes aportaciones al estudio de las organizaciones en México, en la tabla 2.1. se muestran las principales aportaciones:

Tabla 2.1

Principales contribuciones de las Ciencias Sociales al estudio de las organizaciones en México

Enfoque desde las ciencias sociales	Objetos de estudio	Aspectos relevantes abordados	Aspectos metodológicos
Histórico	Grandes empresas, movimiento obrero	Figuras centrales, condiciones de surgimiento, conformación y desarrollo de organizaciones	Fuentes primarias de archivo
Económico	Grandes y pequeñas empresas, maquiladoras, regiones económicas, grupos económicos, bloques regionales y mundiales	Modernización económica, estrategias de adaptación, tecnología productiva, alianzas estratégicas, globalización e internacionalización, subcontratación	Fuentes secundarias y encuestas
Sociológico	Sindicatos y empresas	Cultura obrera, género, efectos de la tecnología, conflicto y poder, mercados de trabajo y flexibilidad productiva	Entrevistas no directivas
Político	Grandes empresas, organismos empresariales	Participación en la vida política nacional. Grupos de interés	Fuentes hemerográficas y entrevistas
Administración Pública	Empresa pública, municipio, administración central	Cambios recientes en la estructura administrativa estatal y modelos post-burocráticos	Entrevistas, recopilación de información de fuentes secundarias.
Administrativo	Grande y pequeña empresa	Eficiencia, calidad, cambio organizacional, estrategias corporativas y participación de los trabajadores.	Encuestas por cuestionarios y análisis documental
Organizacional	Universidad, grande y pequeña empresa, empresa pública y municipio	Cultura organizacional, comportamiento estratégico e informal de los individuos, poder y conflicto, toma de decisiones, reapropiación de modelos organizacionales y estructuras organizativas.	Entrevistas y análisis documental

Fuente: Montaña (2000, p.20).

La convergencia multidisciplinaria puede utilizarse en provecho de los estudios de las organizaciones, entonces ¿qué sentido tendría mantener divididas las trayectorias de la antropología, la sociología y los estudios comunicacionales en un contexto en el que los objetos clásicos de investigación en las ciencias sociales se entremezclan? (García, 1995).

Por otro lado, Rendon y Montaña (2004) identifican ocho diferentes aproximaciones teóricas para el estudio de las organizaciones:

“Administración. Es de origen estadounidense y, de acuerdo con Chandler, nace con la gran empresa, principalmente la ferrocarrilera. Dado el tipo de problemas que enfrenta esta disciplina, se caracteriza por un contenido multidisciplinario relativamente alto, aunque poco integrado (Montaña, 1999). Su orientación es básicamente funcional y se basa en modelos normativos, frecuentemente basados en la experiencia.

Teoría de la organización. Su origen es estadounidense. Aunque algunos remontan su origen a la administración científica, o incluso a la sistemática; parece recibir tal denominación en el periodo posterior a la segunda guerra mundial, con los trabajos de Simon, Cyert y March año. A lo largo del siglo pasado logro constituirse como un campo de conocimiento en sí mismo. Su relación con la administración ha sido cada vez más importante, al grado de que se encuentra inscrita en las escuelas de Administración en los Estados Unidos, lo que ha provocado un reforzamiento en su ubicación paradigmática funcional; sin embargo, las diferencias entre ambos campos persisten debido a que la teoría de la organización contempla un contenido social mucho más amplio.

Análisis institucional. Esta corriente es de origen francés; se basa en la rica tradición del análisis sicosocial de este país. Una de sus preocupaciones fundamentales, desde un inicio, fue el descubrimiento de los elementos inconscientes que subyacen en toda organización y que le impiden, tanto a la organización como al individuo, un desarrollo más armónico y equilibrado. El sicoanálisis ha realizado aportaciones fundamentales a esta corriente, de orden crítico, al cuestionar los excesos en los que incurren las organizaciones en su afán de alcanzar la excelencia. Esta aproximación, desafortunadamente, fuera de Francia, es poco conocida y ha permanecido un poco en el anonimato.

Sociología del trabajo. Como es bien sabido, esta aproximación conoce un alto grado de institucionalización. Se menciona frecuentemente que su origen es francés (Touraine y Naville, Freedman) año aunque otros países se han sumado ampliamente a su desarrollo, incluidos varios latinoamericanos, principalmente México y Brasil. Sus temas de estudio han evolucionado conforme la sociedad se ha transformado. Actualmente, se enfatizan aspectos como el de las consecuencias de la nueva tecnología en el trabajo, la cultura obrera y el género, entre otros.

Sociología de las organizaciones. Esta aproximación conoce dos grandes vertientes con un origen común: la herencia Weberiana. La primera corresponde a la tradición sociológica estadounidense de la escuela de la burocracia, con Merton y Gouldner año

como autores representativos; la segunda, más tardía, hace referencia a la tradición francesa, con Crozier a la cabeza. En ambos casos se puede observar una importante inquietud por destacar el tema del poder como elemento explicativo y su insistencia en corregir el tipo ideal de la burocracia. Aproximación que se entrecruza con la teoría de la organizacional, que reclama para sí la versión norteamericana.

Análisis organizacional. Como la anterior, esta aproximación no resulta con contornos tan precisos. Acepta, desde nuestro punto de vista, dos acepciones: por un lado, hace referencia a una expresión generalizada, un tanto eclécticamente, que se refiere al estudio general de las organizaciones; por otro, designa también una modalidad particular de la sociología de las organizaciones, encabezada por la propuesta de Friedberg año, la cual enfatiza la comprensión de la acción colectiva de autores relativamente autónomos, es decir, la organización como proceso. Algunos autores la consideran simplemente como una modalidad de la sociología de las organizaciones.

Sociología de la empresa. Si bien la escuela, la familia y el ejército, o aspectos como el trabajo, el poder y la cultura, habían sido estudiados desde una perspectiva sociológica, autores como Bernoux estiman que es tiempo, por su importancia en el conjunto social, de estudiar desde esta perspectiva a la empresa. Esta idea, propuesta originalmente por Sainsaulieu y Segrestin fuente original año no ha logrado todavía un reconocimiento amplio dado lo reciente de la propuesta. Es importante notar, por otra parte, que la sociología de las organizaciones dirigió sus esfuerzos principalmente al estudio de las instancias de la administración pública, dejando desatendidas a las empresas que lograron con el tiempo un lugar importante en el concierto de los actores sociales. Por su carácter de campo emergente de conocimiento hace referencias constantes tanto a la sociología de las organizaciones como a la teoría de las organizaciones.

Estudios organizacionales. Originada por un grupo de estudiosos europeos, encabezada en un principio por sociólogos ingleses, esta corriente incorpora aspectos como la cultura nacional en su análisis. Retoma el poder, realizando una nueva lectura de Weber e intenta equilibrar la hegemonía estadounidense de la teoría de la organización. Es el grupo más sensible a los planteamientos posmodernos y han establecido un intenso debate alrededor de la discusión paradigmática con la teoría de la organización. Mantiene escasa relación con la administración, sobre todo en el orden normativo, e incorpora algunos elementos provenientes de la sociología del trabajo y las organizaciones" (p. 3-4).

A partir de esta revisión, se puede decir que de acuerdo al enfoque que se asume, se han ido construyendo varias corrientes para el estudio de las organizaciones. La naturaleza de cada uno de los planteamientos, promueve en el investigador preguntas particulares, para lograr la mejor comprensión de la realidad organizacional y una mayor injerencia en ella.

Como puede observarse, el estudio de las organizaciones puede ser considerado desde varias vertientes y formas, de acuerdo a las disciplinas que estudian al mismo hombre y su forma de agruparse; así, las universidades son

organizaciones eminentemente sociales y son el objeto de estudio de esta investigación.

2.4. Orígenes y desarrollo del concepto "Cultura de organizacional" y su relación con la cultura nacional

Son varios autores los que ubican el origen del concepto de cultura organizacional desde la literatura sociológica clásica de Weber, 1904 *La ética protestante y el espíritu del capitalismo* y Lloyd Warner, 1941 *Sistema social abierto* (Garmendia, 1988 y González, 1990), debido a que ya entonces se insiste en la influencia del entorno cultural sobre la empresa.

Más adelante, en los años veinte y como reacción a la *administración científica* de Taylor, Elton Mayo y sus colaboradores de la escuela de relaciones humanas en la administración, inician una línea de trabajo que concluye con la visión actual de la cultura, al insistir en que además y frente a las dimensiones cuantitativas tayloristas, están, las normas, los valores, los sentimientos de las personas y las relaciones de grupo, es decir, toda una serie de elementos cualitativos que están presentes en la vida de la organización y son esenciales para su funcionamiento. Los teóricos de las relaciones humanas vieron la cooperación informal, no material e interpersonal que existían en las organizaciones.

La teoría de las relaciones humanas propuesta por Elton Mayo y sus seguidores (Mayo, 1933), inspiró a otros grupos de trabajo antropológicos,

sociológicos y psicológicos, para observar las variables que intervienen dentro de la organización en relación al individuo o grupos de individuos y su desempeño. A partir de sus estudios se desarrollo una nueva disciplina llamada *Desarrollo Organizacional* y su fundamentación científica se encuentra en el *Comportamiento Organizacional*.

Desde ese momento, los estudios sobre la organización van aportando toda una serie de elementos tales como las relaciones humanas, la dirección por objetivos y los grupos de trabajo, que van enriqueciendo el estudio de las organizaciones y en los que en algunos casos se puede ir reconociendo el concepto de cultura organizacional, aunque no se le nombre como tal.

Fue en la década de los setenta cuando el tema y los conceptos de *cultura de la organización* y sus derivados *cultura de la empresa* y *cultura corporativa*, se consolidan y se multiplican. Es en el contexto de *management empresarial* donde aumenta la literatura sobre el tema. En estos años, la perspectiva cultural para analizar las organizaciones, sobre todo empresariales, se abre camino. Se comienza a hablar de los aspectos simbólicos, de las historias culturales de la organización, de los ritos y de las ceremonias (Turner, 1973; Pettigrew, 1979; Peters, 1978). En este sentido se ha destacado la importancia, por su difusión entre los científicos de la organización, del artículo de Pettigrew (1979) *On Studying Organizational Cultures* y con el que se puede dar por asentado el concepto.

Durante los años 80 se realizaron muchos estudios desde diferentes perspectivas teóricas y metodológicas, sobre el estudio de las organizaciones en general y sobre todo en el campo de la empresa. Entre otros se tienen los

siguientes: Deal y Kennedy (1983), Smircich (1983), Ouchi (1982), Pascale y Athos (1981), Wilkins y Ouchi (1983), Hofstede (1980), Peters y Waterman (1984).

Entonces, fue hasta la década de los ochenta cuando el concepto de cultura organizacional fue ampliamente identificado como tal y se propagó en el medio académico y organizacional, debido principalmente a tres factores:

- Por la competencia acelerada y cambios sustanciales en el contexto contemporáneo, por lo que basándose en el pensamiento administrativo clásico de la cultura como variable administrable, se buscó utilizarla como mecanismo de control asociado con aspectos relativos a la lealtad, compromiso y cohesión.
- Ante cambios influenciados por el avance tecnológico y la globalización de la economía, la cultura puede actuar como un mecanismo reductor de ansiedad que garantice la preservación del equilibrio y la estabilidad de los sistemas formales, y por otro, la construcción de significados compartidos que se materialicen en la conducta deseada de sus miembros.
- Por un cambio paradigmático en el mundo de la academia, de una postura positivista a una orientación interpretativa en el estudio de fenómenos sociales.

Como se indicó al inicio de este capítulo, el concepto genérico de cultura es clave y ha sido objeto de estudio en las ciencias sociales en todos los tiempos y evoca la existencia de un conjunto de valores, hábitos y costumbres

que caracterizan a un grupo social vinculado a un determinado territorio, una nación y un estado. Sin embargo, más recientemente -como se ha visto en este inciso-, a partir de la década de los 70, otras disciplinas y áreas del conocimiento empezaron a interesarse por la cultura, ampliando su campo de aplicación a otros aspectos sociales y económicos asociados a valores y creencias específicas que influyen el comportamiento y diferencia a personas de distintas procedencias y territorios, especialmente en el campo de las organizaciones.

Entonces, vale la pena comentar la relación entre la cultura nacional y la organizacional, que aunque son conceptos diferentes, se ha demostrado que la cultura resultante de la organización está influenciada desde el exterior por la cultura de la nación, ya que en las costumbres y las normas de la sociedad del país en el que opera la organización también influyen la cultura organizacional.

De acuerdo con Gannon (2001), la cultura de un país puede explicarse a través de una metáfora representativa. Por ejemplo, en el caso de Estados Unidos, su cultura se asemeja a un juego de fútbol americano, en el caso de los Japón a un jardín Japonés, en el caso de Brasil a la zamba y en el caso de México a la fiesta mexicana. Pero también se sabe que no existe una cultura nacional única, sino varios tipos de subculturas en el país, dependiendo de la región, el nivel socioeconómico e inclusive la religión que se profesa (Alducin, 1989).

Por otro lado Hofstede (2001) indica que las culturas en los países, si bien son diferentes, no pueden predecir sus resultados en términos de

comportamiento comercial o calidad de vida; únicamente pueden servir para predecir comportamientos de grupo en situaciones iguales; este autor, desarrolló una estructura de varias dimensiones culturales que puede usarse para comparar valores culturales nacionales. Una dimensión cultural en particular importante es la distancia del poder; estas características nacionales conducen a diferencias importantes en la cultura organizacional. En las sociedades con alta distancia de poder podría esperarse un estilo más autocrático de manejo de las personas.

Una posibilidad para las empresas transnacionales es que la cultura organizacional se adapte a una sociedad; aunque no siempre es posible traspasarla con facilidad a otras naciones.

En conclusión, se tiene que el concepto de cultura organizacional ha realizado, y seguirá haciendo, grandes aportaciones al estudio y análisis de las organizaciones, tanto por la parte conceptual, como por sus diferentes puntos de vista y aplicaciones.

2.5. Acercándose al concepto de cultura organizacional

La cultura es parte fundamental de cualquier grupo social, por lo que los grupos humanos organizados, coordinados y dirigidos hacia un objetivo común *las organizaciones* poseen cultura.

La cultura tiene que ver con el proceso de socialización que se da dentro de una organización, a través de una objetivación social. No existe organización

sin una cultura propia, que identifique, distinga y oriente su accionar y modos de hacer, rigiendo sus percepciones y la imagen que sus espectadores tengan de ella. Las manifestaciones culturales son a su vez categorías de análisis, a través de las cuales se puede llevar a cabo el diagnóstico cultural en una organización.

A continuación se presentan algunas definiciones de cultura organizacional, en donde se puede observar su variedad de enfoques:

- Pettigrew (1979) señala que la cultura organizacional “Es un sistema de significaciones pública y colectivamente aceptadas operacionalmente al seno de un grupo dado, en un momento dado. Este sistema de expresiones, de configuraciones, de categorías y de imágenes suministra a los individuos una interpretación de su propia situación” (p. 574).

- Ouchi (1982) señala los contenidos y funciones de la cultura en la siguiente definición:

“La cultura de la organización consta de una serie de símbolos, ceremonias y mitos que comunican al personal de la empresa los valores y creencias más arraigadas dentro de la organización. Estos rituales concretan lo que serían ideas vagas y abstractas, haciendo que cobren vida y significado para que un nuevo empleado pueda percibir su influencia” (p. 49).

- Según el desarrollador del concepto (Schein, 1985), la define como:

“Un patrón de suposiciones básicas compartidas que el grupo aprende al solucionar sus problemas de adaptación externa e integración interna, que se ha trabajado lo suficiente para ser considerada válida y, entonces, puede ser enseñada a nuevos miembros a través de la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas” (p. 9).

- Morgan (1990) entiende que la cultura está formada por: *“Representaciones de una realidad compartida”* (p.118) y que *“la visión representada de la cultura conduce a ver que las organizaciones son esencialmente estructuras de realidades sociales que descansan en las mentes de sus miembros que las concretan en series de reglas y relaciones”* (p.118).

- Leal (1991) al definir la cultura organizacional dice:

“La cultura organizacional caracteriza el conjunto de maneras tradicionales y habituales de pensar, sentir, decidir y reaccionar ante amenazas, oportunidades y problemas a los que se enfrenta una organización. Cultura organizacional es también un vínculo emocional que une a la organización, que la cohesiona. Está enraizada en los cimientos forjados por los fundadores de la organización, se nutre de sus héroes y mitos, de sus metáforas y de sus símbolos, y forma una memoria colectiva que se autoalimenta con los éxitos y fracasos de la organización en el pasado y en el presente de su estrategia” (p. 19).

- Por otro lado, Freitas (1991) en una extensa revisión bibliográfica acerca del concepto, contempla que la neutralidad es un aspecto común en los diversos artículos revisados, por lo que politiza el concepto de cultura como:

“Poderoso mecanismo de control, que visa a conformar conductas, homogeneizar maneras de pensar y vivir la organización, introduciendo una imagen positiva de ella, donde todos son iguales, despreciando las diferencias y conflictos inherentes a un sistema que guarda un antagonismo y anulando la reflexión” (p. XIII).

Según Freitas (1991), los diversos elementos formadores de la Cultura proveen a los administradores una interpretación de la realidad y sus significados son aceptados como algo *natural*, siendo repasados automáticamente entre las personas. Las personas aceptan y reproducen

estos elementos no por libertad sino por concordancia con los mismos, por lo tanto, los valores son construidos en su gran mayoría por quienes conforman la cúpula, de la organización y están directamente relacionados con los objetivos de la misma.

- Llopis (1992) considera que la cultura de la organización es:

“El conjunto de valores, símbolos y rituales compartidos por los miembros de una determinada empresa, que describen la forma como se hacen las cosas en una organización, para la solución de los problemas gerenciales internos y los relacionados con cliente, proveedores y entorno” (p. 367).

- Garmendia y Parra (1993) describe la cultura como: “un *sistema de valores, transmitido por símbolos, más o menos compartidos por las partes, históricamente determinado y determinante y relacionado con el entorno*” (p. 145).

- Koontz y Weihrich (1991) la definen como:

“La cultura es el patrón general de conducta, creencias compartidas y valores que tienen en común los miembros de una organización. Incluye el aprendizaje y la transmisión de conocimientos, creencias y normas de conducta a lo largo de un período de tiempo, lo que significa que la cultura organizacional es bastante estable y no cambia con rapidez. Con frecuencia fija el tono de la compañía y establece reglas implícitas de la forma como se debe comportar la gente” (p. 218).

Muchos elementos coinciden en las definiciones anteriores, así como también los aspectos, visiones y perspectivas distintos que se suponen implícitas en ellas; por lo que es importante resaltar aquellos elementos que parecen centrales:

- a. En primer lugar, la importancia del entorno en la formación de la cultura organizacional.

- b. En segundo lugar, los elementos internos a la propia organización que están presentes tanto en la formación, como en el desarrollo y consolidación de la cultura.
- c. En tercer lugar, está la forma histórica de aparición y consolidación de la organización y su cultura.
- d. Finalmente, se considera, las funciones que cumple la cultura dentro de una organización.

Entonces se tiene, que las organizaciones como entidades sociales, se comportan de acuerdo a su cultura organizacional desarrollada a través del tiempo y considerada como propia. Por lo que se tiene, que si la cultura organizacional está alineada a los objetivos y metas organizacionales, las organizaciones tienen mayores probabilidades de tener éxito. Si no, entonces existe un problema de definición, al cual muchas organizaciones se enfrentan actualmente (De La Garza, 2007).

También se puede entender a la cultura, como el pegamento social o normativo que mantiene unida a una organización. Expresa los valores o ideales sociales y creencias que los miembros de la organización llegan a compartir, manifestados en elementos simbólicos, como mitos, rituales, historias, leyendas y un lenguaje especializado.

Por otro lado, Schein (1984) señala que los paradigmas de la cultura de una empresa poseen siempre un eslabón con la cultura más amplia en que esta insertada la empresa, por lo que un extranjero no podría realizar un

estudio de cultura organizacional por no tener condiciones de hacer relaciones con la cultura propia del país.

En general se puede decir, que la cultura organizacional comúnmente está sustentada en la mente de los miembros de la organización, representa un *marco mental* que contiene suposiciones básicas y valores. Éstas se reflejan en la forma de percibir, pensar, sentir y comportarse dentro de la organización. Schein (1999), comenta que la cultura organizacional se desarrolla a través del tiempo, cuando las personas en la organización aprenden a enfrentarse exitosamente con problemas de adaptación externa e integración interna. Se convierte en el lenguaje y el antecedente histórico común de quienes laboran en la empresa, posee un sentido colectivo. Así que, la cultura se desarrolla a partir de lo que ha sido exitoso en la organización.

2.6. Niveles y Elementos de la cultura organizacional

Como se muestra en la siguiente tabla, son varios los niveles en los que se pueden agrupar y articular los elementos que se descubren en el análisis de la cultura, de acuerdo a lo siguiente:

- a. La relación contenido (significado) – forma (significante) que se establecen entre ellos.
- b. El carácter accesible o inaccesible con que se presentan.
- c. Al observador o estudioso de la cultura.

- d. El grado de conciencia que los miembros de la organización poseen de los mismos.

Tabla 2.2

Niveles y elementos de la cultura

Niveles de la cultura		Elementos	
Observable	Significantes o formas	Consciente	Artefactos materiales Formas lingüísticas Personajes Ritos
No observable	Significado o contenido		Valores
		No consciente	Presunciones

Fuente: Fernández (2002, p.22).

Atendiendo al primero de los niveles descritos, derivado del carácter simbólico de la cultura organizacional, se encuentra que algunos elementos constituyen los contenidos o significados y otros elementos son formas expresivas o significantes. Entonces, las presunciones básicas (Schein, 1988), los valores (Deal y Kennedy, 1985), las creencias, constituyen estos contenidos nucleares de la cultura, mientras que, los artefactos, los ritos, el lenguaje y los héroes, son formas expresivas o significantes de aquellos.

Por otra parte, el segundo de los criterios indica que los contenidos o significados de la cultura (presunciones, valores, creencias) no son observables. Solamente mediante sus formas expresivas (lenguaje, ritos, mitos, normas, héroes y artefactos, que sí son accesibles directamente al investigador, para que se puedan conocer los contenidos.

El tercero de los criterios, se refiere al grado de conciencia que poseen los miembros de la organización sobre los distintos elementos culturales. Según este criterio se tiene que existe una parte de la cultura que no es accesible a la conciencia de los sujetos, que es inconsciente, mientras que otra parte es más o menos consciente para los miembros de la organización. Estos dos niveles, consciente e inconsciente, no se superponen, en cuanto a su extensión, con las otras dos categorizaciones enunciadas (forma / contenido, observable / no observable), sino que solamente una parte del contenido, de lo no observable, sería inconsciente para los miembros de la organización. Dentro del nivel de lo consciente se tienen todas las manifestaciones, las expresiones de la cultura (ritos, mitos, personajes, lenguaje y artefactos) pero también se encuentran aquí los valores, ya que mediante reflexión o alguna técnica determinada pueden ser accesibles a la conciencia de los sujetos. No es el caso de las denominadas presunciones básicas, de las que los sujetos no tienen conciencia.

Como consecuencia de esta clasificación, se tienen dos grandes grupos de elementos, uno constituido por los elementos formales o expresivos (artefactos, lenguaje, mitos, ritos y personajes) y otro formado por los elementos nucleares, de contenido, de significado (valores, creencias, presunciones

básicas). Dentro de cada uno de ellos se aprecia su carácter consciente o inconsciente. Enseguida se describen cada uno de los elementos:

a. *Los elementos formales o expresivos*, representan la parte visible de la cultura, la parte más accesible de la misma, tanto para el observador externo como para la conciencia de los sujetos que forman la organización, pero no por ello se pueden interpretar fácilmente. Como señala Shein (1988) "*resulta fácil la observación de los artefactos, difícil es en cambio captar el significado de los mismos, su interrelación, y los esquemas de fondo que en su caso reflejan. Lo que ha dado en denominarse enfoque semiótico del análisis cultural*" (p.31). Su importancia es grande y constituyen elementos esenciales para que la cultura sea operativa y es accesible a la observación y a la conciencia.

Entre estos elementos, se establecen mutuas relaciones y dependencias, constituyendo una unidad que caracteriza la cultura propia de cada organización. Así los personajes están relacionados y son los creadores, transmisores o sustentadores de los ritos y las ceremonias; estas constituyen sistemas de afianzamiento de normas y valores.

- *Creaciones materiales de la cultura organizacional o artefactos:* está compuesto por la tecnología, la distribución del espacio, la decoración de los edificios y la forma de vestir. Todas estas manifestaciones culturales no son neutras, sino que expresan significados propios de cada organización y forman parte de la configuración de un mundo cultural propio. Su estudio por el

investigador constituye una fuente de datos y un modo de acceso a los contenidos o significados de la cultura organizacional.

- *El lenguaje*: En todo grupo humano, y por tanto también en las organizaciones, el lenguaje recoge la experiencia acumulada por el grupo a lo largo de su historia. En el lenguaje quedan incrustadas las experiencias, las soluciones, las vivencias, los sentimientos que el grupo ha experimentado y que forman parte de la conciencia colectiva. Las tres funciones del lenguaje son: constituir un depósito de la historia de la organización, servir de vehículo privilegiado de comunicación y ser uno de los instrumentos básicos de aprendizaje cultural, estos colocan al lenguaje como un elemento muy importante en el estudio de cualquier cultura organizacional.
- *Los mitos, leyendas e historias*. Trice y Beyer (1984), presentan las siguientes interpretaciones:
 - Mito: es una narración dramática de sucesos imaginarios normalmente usados para explicar los orígenes o transformaciones de algunas cosas. También proporcionan creencias sobre los beneficios prácticos de utilizar ciertas técnicas o adoptar determinadas conductas que no pueden ser apoyadas por hechos demostrados.
 - Leyenda: es una narración transmitida, de generación en generación, de algunos sucesos sorprendentes o asombrosos

que están basados en historias pero que han sido engrandecidos con detalles ficticios.

- Historia: es una narración basada sobre acontecimientos verídicos (a veces combinación de realidad y ficción) (p. 655).

Cada uno de estos elementos culturales con su diferente grado de realidad o de ficción, constituyen la acumulación del saber del grupo, de la organización, y revela a través de sus relatos los principios básicos de la misma. De acuerdo a Pettigrew (1979), "*Fundamentan el presente en el pasado, ofreciendo además explicaciones que legitiman las prácticas habituales*" (p. 576).

En los mitos, las leyendas y las historias quedan recogidas las *hazañas de los héroes* y los momentos originarios o esenciales de la vida de la organización, aumentando así el carácter simbólico de los mismos. En ellos quedan reflejados los valores de la organización así como las experiencias adquiridas por la misma, sirviendo muchas veces de legitimación de formas de actuar que no encuentran fundamento en el momento presente. Se convierten también, en medio de comunicación y aprendizaje para los nuevos miembros de la organización, del sistema de representaciones y valores que constituyen el núcleo de la cultura de la organización.

- *Los personajes*: Varios autores (Deal y Kennedy, 1985; Leal, 1991) han realizado estudios sobre el papel que determinados elementos humanos juegan tanto en la configuración, como en el mantenimiento, transmisión y cambio de la cultura; entre los que

se tiene a los fundadores, héroes y líderes, como se describe a continuación:

- *Los fundadores.* En el origen de la mayoría de las organizaciones existen una o varias personas que ponen en marcha la organización, tienen una idea y tratan de llevarla a cabo a través de un grupo, de una organización. Estos personajes cumplen un papel fundamental, que no se limita a dar el primer impulso a la organización, sino que su importancia trasciende este hecho para constituirse en un elemento cultural importante. La mayoría de estos fundadores de las organizaciones dejan su huella en ella. Sus objetivos, las formas de llevarlos a cabo, los propios valores, la propia mentalidad y las soluciones a determinados problemas, son, en muchos casos, transferidos a la organización, de tal manera que ésta los va haciendo propios, los va interiorizando.
- *Los héroes.* Los héroes son personajes significativos en su organización porque encarnan la forma de actuar coherente con los contenidos culturales de la organización, manifiestan en su conducta el sistema de valores y en este sentido sirven de modelo para la actuación presente de los restantes miembros de la organización. Se trata de personajes simbólicos, cuya influencia no está muchas veces en las *grandes hazañas*, como en su comportamiento

diario, (en sus actitudes y en su lenguaje), que es portador de los valores esenciales de la organización.

- *Los líderes.* Son un elemento humano clave para la organización y constituye un elemento importante en la cultura de la misma, por su capacidad de influencia sobre el grupo, debido sobre todo a la claridad de sus objetivos, a la fuerza de sus actuaciones, que es capaz de obtener de los miembros de la organización un esfuerzo conjunto en la realización de los objetivos propuestos.
- *Los ritos, rituales y liturgias,* son comportamientos y acciones programadas de forma rutinaria y que poseen un claro carácter simbólico, es decir que tratan de provocar determinadas actitudes, sentimientos e incluso comportamientos que van más allá del significado que tiene para alguien ajeno a la organización. Su significado real se alcanza en el marco global de la cultura de esa organización, transmitiendo a los miembros el tipo de comportamiento que se espera lleven a cabo, así como expresando de una forma visual lo que es importante, los valores que se consideran esenciales. El conjunto de ritos que una organización realiza da lugar al ritual de la organización. Deal y Kennedy (1985) dice a este respecto: *“Sin ceremonias ni rituales los valores importantes no tienen impacto. Las ceremonias significan para la cultura lo que la película para el guión, el*

concierto para la partitura, o el baile para los valores difíciles de expresar de cualquier otra manera” (p. 69).

b. *Elementos nucleares de la cultura:* Son aquellos elementos que constituyen lo que se ha denominado el significado o contenido de la cultura al que hacen referencia los elementos formales y constituyen el núcleo de la cultura, la referencia última de los distintos elementos culturales de una organización. Se refiere de forma genérica a los *valores*.

Como ha sido señalado al hablar de los niveles, estos elementos no son directamente observables a diferencia de los elementos formales, sino que solamente se puede acceder a ellos mediante la reflexión y el análisis de lo observable.

La otra categorización que se ha introducido al hablar de los niveles: lo consciente y lo inconsciente, introduce dentro de los elementos nucleares una diferenciación, ya que el grado de conciencia que los individuos tienen de este contenido, de este nivel nuclear no es igual para todos los elementos. Al asimilar e interiorizar estos contenidos por parte de los miembros de la organización, van perdiendo conciencia de los mismos, llegando a actuar de una forma inconsciente aunque no por ello menos eficaz para la vida de la organización.

Shein (1988) siguiendo el criterio anterior distingue entre valores, creencias y presunciones al afirmar:

"Si la solución prospera y el grupo percibe colectivamente su éxito, el valor pasa gradualmente por un proceso de *transformación cognitiva*, hasta volverse creencia y, posteriormente, presunción [...] Cuando los valores comienzan a ser aceptados, se van convirtiendo gradualmente en creencias y *presunciones*, para quedar asimismo desgajados de la conciencia [...]" (p. 32).

Los valores parecen pertenecer a la cultura general de la sociedad, al contexto en el que se mueve la organización, más que específicamente a la organización misma, ya que hacen referencia a cuestiones y planteamientos que estando en el contexto cultural de la organización, desbordan la naturaleza de los fines específicos de cualquier organización.

Se trata pues, de elementos abstractos que fundamentarán la actuación de la organización, ya que con base en ellos se actuará de una determinada manera. Constituyen el ideal de lo que debe ser importante para la organización y sirven de modelos abstractos para la actuación de las personas, fundamentando las normas de conducta y demás elementos formales de la cultura organizacional.

En relación al papel que cumplen en la vida de la organización Deal y Kennedy (1985) dicen:

"Los valores son los cimientos de cualquier cultura organizacional. Como esencia de la filosofía que la compañía tenga para alcanzar el éxito, los valores proporcionan un sentido de dirección común para todos los empleados y establecen directrices para su comportamiento diario. Estas fórmulas para lograr el éxito determinan el tipo de héroes corporativos y ocasionalmente surgen de ellos. Determinan también los mitos, rituales y ceremonias de la cultura." (p. 21)

También (Schein, 1985) dice que los valores cumplen adicionalmente el papel de creación y refuerzo del sentido de identidad en el personal de la organización, lo que permite una actuación armónica y eficaz en los componentes de la organización. Es por ello, que se considera la labor de moldear y realzar los valores dentro de la organización como la más importante de la gerencia. Para que los valores actúen como elementos nucleares de la cultura, deben haber sido interiorizados por los miembros de la organización. En

este sentido hay que distinguir entre los valores que se podrían denominar declarados pero no asimilados por la organización, de los valores realmente asimilados, interiorizados y que actúan espontáneamente sobre el comportamiento de los miembros de una organización. Para el estudio de la cultura organizacional son estos últimos, los valores interiorizados, los que constituyen el núcleo de la misma.

2.7. Debates sobre la cultura organizacional

La literatura sobre la cultura de las organizaciones, ha generado diferentes debates, las cuales son importantes de conocer para su entendimiento y administración:

- a. Debates ante la definición del concepto.
- b. Debates ante la opción paradigmática.
- c. Debates ante la manifestación.
- d. Debates ante la practicidad.
- e. Debates ante la metodología de investigación.
- f. Debates ante la segmentación.

La distinción mostrada, tiene únicamente fines de análisis, que no son consideradas de manera absoluta en los estudios acerca de la cultura de las organizaciones y en ocasiones se utilizan varias opciones a la vez, lo que indica que las diferentes posturas no son necesariamente excluyentes.

Enseguida se describen brevemente cada uno de ellos:

a. *Debates ante la definición del concepto:*

El primer debate acerca de la cultura está en relación con lo que esto significa, ya que hay múltiples posturas acerca de la definición de cultura organizacional; pero tienen en común que se hace en términos de orientaciones compartidas entre miembros de la organización. El desacuerdo consiste en qué es lo que se comparte. La respuesta a este dilema puede guiarse por los niveles de cultura³ a que se hace referencia, por ejemplo pueden incluirse, artefactos, valores y supuestos, otros autores consideran un nivel más superficial de normas y no artefactos, para ellos los niveles culturales son: normas compartidas, valores compartidos y cultura como supuestos tácitos.

Dichas concepciones de cultura organizacional no necesariamente son excluyentes, ya que como se trato en la sección anterior existen niveles de la cultura, que se expresan de diferente forma, organizados en lo observable y en las consecuencias de lo no observable y que esto permite definir la cultura de una organización.

b. *Debates ante la opción paradigmática:*

Otro debate está relacionado con cuestiones ontológicas (del ser de las organizaciones). La primera postura es acerca de que la cultura organizacional es un elemento que la organización tiene, la segunda afirma que la organización es una cultura. Smircich (1983) sugirió que el concepto de cultura se usa en los siguientes sentidos:

³ En la sección anterior se hizo una referencia extensa tanto de los niveles, como de los elementos que constituyen la cultura organizacional

- *Como una variable*, es decir la cultura es algo que la organización posee y que es posible manejarla. La visión con que se entiende la realidad social, por parte de los estudiosos tiene características objetivas, tradicionales y funcionalistas, en la que los subsistemas culturales son abordados para mejorar los modelos organizacionales. Cuando se considera que los valores característicos de la cultura de una organización se introducen a través de sus integrantes, se observa a la cultura como una variable independiente, revelando su presencia a través de patrones de actitudes, valores y comportamiento de sus elementos. En el momento que la cultura se concibe como una variable dependiente, se considera a las organizaciones como instrumentos sociales que no sólo producen bienes y servicios sino también fenómenos culturales como son los rituales, los símbolos, las leyendas y los mitos, aún cuando ellas mismas forman parte de un contexto cultural más grande.

Usualmente la cultura expresa valores, ideales y creencias compartidas por sus integrantes, mismos que se manifiestan a través de diferentes medios simbólicos, tales como los mitos, los rituales, las historias, las leyendas y el lenguaje especializado (Robbins, 1987).

Así se tienen estudios relativos a la formación de una cultura organizacional fuerte y su importancia para el cambio.

- *Como metáfora fundamental*, donde se dice que la cultura es lo que la organización es, por lo que el acercamiento a su estudio se hace

considerando a las organizaciones como culturas, se designa a esta perspectiva como simbólica o cognitiva, por lo que no se debe limitar a observar la cultura como un simple elemento más de la organización.

Al estudiar a la cultura como una metáfora básica, se observa a las organizaciones como formas de expresión y como manifestaciones de la conciencia humana, de tal manera que éstas puedan ser comprendidas e investigadas no sólo en términos económicos o materiales, sino también en sus aspectos expresivos, ideológicos y simbólicos (Smircich, 1983); por lo tanto que cada organización es diferente. Para conocerla, se requiere una revisión periódica realizada por investigadores externos, no conformarse únicamente con las observaciones del personal, quienes ya fueron contagiados de ciertos patrones de conducta derivados de la cultura organizacional en la que se encuentran inmersos, de lo cual se infiere que se encuentran reproduciéndolos de manera casi inconsciente; por lo que es necesario, entonces, un enfoque en que la organización fuera no sólo el objeto, sino el lugar de investigación. Así se considera a la organización como una forma particular de la expresión humana y no simplemente como un instrumento o mecanismo similar a una máquina.

Existen diversas visiones para entender esta metáfora de la organización como cultura:

- La visión cognoscitiva, donde se dice que la cultura consiste en conocimientos compartidos. (Agar, 1982)
- La visión simbólica, la cultura es un sistema de significados compartidos (Geertz, 1973). Esta visión refleja la forma en que los símbolos se vinculan a relaciones significativas y a las actividades que llevan a cabo los integrantes de una organización.
- La visión estructural y psicodinámica, la cultura es una manifestación de la forma en que opera la mente inconsciente (Rossi y O'Higgins, 1980).

Independientemente de si las organizaciones tienen o son cultura, la utilidad de esta consiste en establecer el control y efectividad organizacionales, en el caso de la postura que la organización tiene cultura, será acompañada de prácticas administrativas de visión de corto plazo y las que consideran a la organización como cultura, serán de largo plazo.

c. Debates ante la manifestación:

Por un lado está la postura de que la cultura organizacional existe y se manifiesta independientemente de la observación humana (Wilkins y Ouchi, 1983), por el otro, están los que aseguran que la cultura existe sólo en términos de la experiencia subjetiva de las personas (Hatch, 1993), entonces se tiene el debate entre objetivismo y subjetivismo; de lo que se puede decir que la interpretación objetiva y subjetiva de los elementos culturales se dan por igual entre los miembros de una organización, lo que marca la diferencia es el

elemento cultural del que se trata, ya que los miembros de la organización interpretan.

d. *Debates ante la practicidad:*

Aquí se tiene el debate sobre el uso de los elementos culturales. En el caso de la cultura como variable, entonces será una herramienta de trabajo a favor de la administración de la organización para la mejora de la efectividad organizacional, para esto, hay que conocer si existen interpretaciones sociales compartidas, de tal forma que el pensamiento colectivo se pueda dirigir a la consecución de las metas.

A diferencia de lo anterior, si se tiene la perspectiva de cultura como metáfora fundamental, entonces se tendrán pocas posibilidades de trabajar a favor de la administración, solamente se podría estudiar la cultura para apoyar la administración siempre y cuando la organización tenga cierta permanencia en el tiempo y las manifestaciones culturales así lo proyecten.

En el caso de que la cultura parezca irrelevante en el desempeño de las organizaciones, Wilkins y Ouchi (1983) afirman que es fundamental hacerla un factor relevante en el tiempo para construir una visión de largo plazo.

e. *Debates ante la metodología de investigación*⁴:

El debate se centra en los métodos para la adquisición del conocimiento, frecuentemente en el estudio de las culturas se separa el contenido cultural de las expresiones (Firestone y Wilson, 1985).

⁴ Este punto se aborda más ampliamente en el capítulo 4 de Caracterización de la cultura organizacional

Por lo que la metodología que se deberá utilizar depende del objetivo del estudio, por un lado Denison (1996) sugirió que un abordaje cuantitativo, implica que la cultura se entiende como una variable organizacional, entonces se estaría en el paradigma de que las organizaciones tienen cultura. En este caso los investigadores intentan comparar y generalizar sus hallazgos a través de varias organizaciones.

En contraste, la metodología cualitativa y en particular los estudios de caso, han permitido un conocimiento más profundo sobre la cultura de las organizaciones. Un ejemplo es cuando una organización intenta autodefinirse para implementar nuevos sistemas de administración. Para esto, hay que tomar en cuenta los actores, la historia de la organización y su contexto. En este caso el enfoque antropológico es el que ha sido más usado.

f. *Debates ante la segmentación.*

El debate se centra entre considerar a la cultura organizacional como única o bien como múltiple, formada por subculturas.

Para entender el comportamiento organizacional, las unidades de análisis deben ser las sub-unidades básicas que componen la organización. Desde el enfoque de sistemas, como marco referencial, el comportamiento organizacional puede ser visto como el resultado de la interacción de las sub-unidades al interior de una organización.

Siguiendo este razonamiento, podría parecer que la cultura organizacional debiera ser conceptualizada más bien como un fenómeno altamente

diferenciado; sin embargo, este enfoque ha sido ignorado por la gran mayoría de los investigadores del tema; no obstante se puede mencionar algunas excepciones, Van Maanen y Barley (1985), se han enfocado a las subculturas, y su formación al interior de las organizaciones, definiéndolas de la siguiente manera:

“Una subcultura organizacional, es un subconjunto de miembros de la organización que interactúan con regularidad, que se identifican a sí mismos como un grupo distinto de los demás al interior de la organización, que comparten una serie de problemas específicos del grupo, y que toman acciones rutinarias con base en significados compartidos únicamente en el grupo (p. 38).

Estos autores sostienen que existen múltiples culturas al interior de las organizaciones, cada una con su propia agenda y su propia perspectiva.

Otros autores han hecho alusión a la cultura de grupo aunque con diversos significados (Louis, 1980). También Bolon y Bolon (1994) perciben la necesidad de acuñar un nuevo término de tal manera que el concepto pueda ser clarificado y especificado. Para ellos los términos *subcultura* o *microcultura* tampoco parecen captar adecuadamente el concepto de cultura de grupo, pues argumentan que una *subcultura* implica una derivación de la cultura organizacional a la que, consecuentemente, se le asigna una importancia secundaria. Aunque es cierto que esta secuencia causal ocurre (especialmente en las primeras etapas del ciclo de vida de una organización o en organizaciones muy pequeñas), esto sugiere que la cultura de una organización con frecuencia es derivada de la interacción de esas llamadas *subculturas*.

Schein (1988) en su libro relativo al liderazgo y la cultura empresarial, mantiene el elemento *grupo* como determinante y piedra clave en la evolución de la cultura en una organización donde afirma que es necesario, comprender la formación de la cultura en los pequeños grupos para poder llegar a entender la manera en que se desarrolla la cultura en la empresa en su conjunto a través de las subculturas de los pequeños grupos y la interacción de estos en el seno de la empresa.

Entonces, se puede entender que los elementos culturales que dan singularidad a las organizaciones, se pueden presentar de forma similar en las organizaciones de un mismo giro, por lo que los elementos culturales tienen la capacidad de estar presentes en todos los miembros de la organización y no solo en los directivos que tienen la misión histórica de transmitir la cultura (Schein, 1983).

2.8. Desarrollo de la cultura en las organizaciones

La cultura de una organización no está presente en sus inicios, ya que se va formando gradualmente y algo a considerarse en su formación es la permanencia de sus líderes, ya que si existe mucha rotación difícilmente se llega a consolidar una cultura; teniéndose que la cohesión de grupo apoya la creación de la cultura, facilitando la apropiación de características comunes a la actuación y los valores.

Para que se conforme una cultura fuerte, es importante que la organización tenga una misión clara, objetivos alineados a la misión, estructuras organizacionales que permitan el cumplimiento de objetivos, un sistema de información y también un sentido crítico para mejorar los procesos y estructuras que no concuerden con los objetivos.

Un elemento clave en la conformación de la cultura lo constituye la visión del mundo de los fundadores⁵; esta influencia es muy importante al inicio de las organizaciones y va decayendo su importancia a medida que los diferentes miembros de la organización adquieren experiencia y encuentran sus propias soluciones.

El camino a seguir para crear una cultura organizacional tiene los siguientes pasos de acuerdo a Kotter y Heskett (1992):

Primero: La dirección desarrolla un intento por implementar una visión o filosofía y/o una estrategia de negocio.

Segundo: Una vez que la implementación funciona, las personas se comportan guiadas por la filosofía organizacional y la estrategia.

Tercero: La firma tiene un éxito sostenible a través de los años.

Cuarto: Emerge la cultura organizacional como un reflejo de la visión y la estrategia y de las experiencias de las personas al realizar esta implementación.

⁵ Elemento de la cultura que se abordó en la sección de niveles y elementos de la cultura

Por otro lado, Fleury (1989) señala que la comunicación es necesaria en la creación de la cultura, también en su transmisión y consolidación, por lo que se le ha dado especial atención en los modelos más modernos de gestión organizacional a través de los programas institucionales que permiten la cohesión de grupos, que es un factor fundamental en una comunión de creencias.

Aunado a esto, si las creencias permiten la cohesión del grupo organizacional, los valores forman el corazón de la cultura, definiendo lo que es el suceso para la organización en términos concretos y también patrones que deben ser tomados por la organización como un todo. A partir de los valores se puede detectar las cuestiones que reciben prioridad, el tipo de información que es más relevante en las decisiones, las personas que son más respetadas, las áreas que ofrecen mayor importancia dentro de la empresa, las características personales más valoradas, los *lemas* que tratan de sintetizar las cualidades de la empresa al público externo, entre otros.

Dentro de una organización las funciones de la cultura⁶ van cambiando conforme evoluciona la empresa; en la siguiente figura se presentan los tres principales períodos de desarrollo de las empresas y para cada uno de ellos los más importantes aspectos culturales:

⁶ Este punto se abordará más ampliamente en la sección de la importancia de la cultura organizacional

Tabla 2.3

Aspectos culturales en los diferentes periodos de la empresa

Estadio de crecimiento	Función de la cultura
Nacimiento y primeros años	<ul style="list-style-type: none"> • La cultura es distintiva y fuente de identidad. • Se considera el "aglutinante" que unifica a la empresa. • La empresa se esfuerza por lograr una mayor integración y claridad. • Se da un fuerte énfasis en la socialización como evidencia del compromiso.
Adolescencia de la empresa Expansión de productos/ servicios Expansión geográfica Adquisiciones, consorcios	<ul style="list-style-type: none"> • La integración cultural puede declinar a medida que se crean nuevas subculturas. • La pérdida de metas clave, valores, y presunciones, pueden provocar crisis de identidad. • Se ofrece la oportunidad de encauzar la dirección de un cambio cultural.
Madurez empresarial Madurez o declinación de los productos/ servicios Aumento de la estabilidad interna y/ o estancamiento Falta de motivación para el cambio	<ul style="list-style-type: none"> • La cultura obliga a la innovación. • La cultura preserva las glorias del pasado, por ello se valora como una fuente de autoestima y defensa.

Fuente: Schein (1985, p.267- 268).

Una vez que las metas de la organización están definidas, es necesario adecuar el tipo de cultura que sea necesaria para cumplir las metas y objetivos. Es decir, una vez que la organización ha sido evaluada, puede ser diseñada a

través de un cambio organizacional planeado, que si bien es lento tenderá a producir resultados en el largo plazo.

2.9. Conocer la cultura organizacional

Se puede acercarse a la cultura de las organizaciones a partir de la observación de tres niveles⁷:

- a. *El primer nivel*, es el de los artefactos visibles, que incluye el ambiente físico de la organización (arquitectura, muebles, equipos, vestuario, patrones de comportamientos visibles y documentos) son datos fáciles de conseguir pero difíciles de interpretar. Aquí se podrá observar la manifestación de la cultura pero no su esencia.
- b. *El segundo nivel*, es el de los valores que se reflejan en el comportamiento de los miembros, se pueden conseguir con entrevistas a los miembros, pero se corre el riesgo de que se presenten lo que les gustaría que fueran los valores y no como son realmente.
- c. *El tercer nivel* es el de los supuestos inconscientes, que revela la forma como un grupo percibe, piensa, siente actúa. Según Schein (1985), este último nivel se compone de las siguientes dimensiones:
 - Dimensión 1. Relación de la organización con el ambiente externo: refleja la relación de la organización con el entorno y la naturaleza, confirma los supuestos de su misión, el tipo de producto o servicio

⁷ Una discusión del tema se da en la sección 3.6. Niveles y elementos de la cultura organizacional

que ofrece, su mercado y sus clientes. Verifica el entorno con el que se relaciona.

- Dimensión 2. Naturaleza de la verdad y de la realidad: son los supuestos básicos, son las reglas verbales y de comportamiento sobre la realidad, la verdad, el tiempo, el espacio y la propiedad que sirven de base para la toma de decisiones.
- Dimensión 3. El concepto de la naturaleza humana: refleja la visión de hombre que la organización posee⁸.
- Dimensión 4. La naturaleza de la actividad humana: refleja la concepción de trabajo y de descanso.
- Dimensión 5. La naturaleza de las relaciones humanas: se refiere a la manera de relacionarse que se considera correcta. Verifica los supuestos referentes a la conducción de las relaciones en la organización, en esta dimensión se revisa la relación de la organización con los directivos, que puede ser:
 - *Autocracia*: basada en los supuestos de los líderes.
 - *Paternalismo*: basada en los supuestos de autocracia y en los supuestos de que todos los que tienen poder, tienen que cuidar de aquellos que no están en el poder.

⁸ Este punto es muy importante en la investigación que se realiza, ya que los modelos educativos que sustentan a las instituciones, parten de este concepto y del concepto del tipo de educación que quieren proporcionar.

- *Consultiva*: basada en que todos los niveles de la organización poseen información relevante, pero el poder sigue en los líderes.
- *Participativa*: basada en los supuestos de que la capacidad y la información se encuentra en todos los niveles y todos los componentes de la organización son importantes para el desempeño, entonces el poder debe de ser distribuido apropiadamente.
- *Delegativa*: el poder debe de estar en los lugares donde se posee la información y la habilidad, pero la responsabilidad permanece en los niveles de administración.
- *Colegiada*⁹: Basada en los supuestos de que todos los miembros de la organización son socios y que todas las responsabilidades deben ser distribuidas en la organización en su conjunto.

De lo anterior, se puede concluir que la cultura organizacional puede ser explicada en términos de lo *invisible* y lo *visible*.

Los elementos *visibles* son las formas de actuar comunes que se perciben en la organización como es: el trato a los clientes, el tipo de vestimenta de los empleados y la participación de los empleados en la toma de decisiones.

⁹ Este tipo de relación es la que se promueve en las IES, donde se busca la toma de decisiones de manera colegiada

Los elementos *invisibles* son los valores compartidos difíciles de cambiar (al menos a corto plazo) en una organización como las metas comunes que los directivos tienen en la mente acerca de la organización como por ejemplo: La capacitación vista como una inversión a largo plazo, la atención al cliente antes que todo y no perder de vista lo que la competencia hace.

En general se puede hablar de un continuo entre lo que se percibe fácilmente y lo que está en la mente de las personas de forma subyacente, como se muestra a continuación:

Figura 2.1. Términos en los que se perciben los elementos de la cultura organizacional



Fuente: De La Garza (2007, p. 19).

Algunas de las características primarias que, en resumen, captan la esencia de la cultura de una organización de acuerdo con O'Reilly, Chatman y Caldwell (1991) son las siguientes:

- a. Innovación y toma de riesgos.

- b. Enfoque. Poner atención en el comportamiento laboral, en vez de a lo general.
- c. Orientación a los resultados. En lugar de los procesos.
- d. Orientación a las personas. El valor que se le da a las personas y a su talento, si son piezas reemplazables o no lo son.
- e. Orientación individual o de equipo.
- f. Agresividad. Tomar acción, enfrentarse al conflicto.
- g. Estabilidad. Apertura al cambio (actividades organizacionales que mantienen el status en vez del crecimiento).

Estas dimensiones pueden ser comunes a muchas organizaciones, desde una universidad que es tema de nuestra investigación, hasta una gran empresa industrial o inclusive una instancia gubernamental. Sin embargo, como se mencionó anteriormente, la cultura organizacional tiene que ser planeada y deberá ser congruente con los objetivos organizacionales perseguidos, para poder realizar la implementación de programas de mejoras de una manera eficiente.

2.10. Importancia de la cultura organizacional

La importancia de la cultura ha sido tema de interés desde los años 80 hasta nuestros días, dejando de ser un elemento no relevante en las organizaciones, para convertirse en un elemento de importancia estratégica. Como señalan algunos autores son varios y de diversa índole, los factores que contribuyeron al surgimiento, expansión y consolidación del estudio de la cultura en las

organizaciones y más concretamente en las empresas, entre otros factores se tiene que se ha demostrado que es un elemento predictivo de la sustentabilidad económica a largo plazo de las organizaciones (Cameron y Quinn 1999, Kotter y Heskett 1992).

Para entender su importancia, enseguida se describen las funciones de la cultura en una organización de acuerdo a su tipología (Diez, 2001):

- *Epistemológica*: la cultura funciona como un mecanismo epistemológico para estructurar el estudio de la organización como fenómeno social. Se convierte en una vía para la comprensión de la vida de la organización. Al descubrir la cultura de una organización también se puede describir su influencia en los procesos organizacionales, por lo que se puede tener un mejor entendimiento de las organizaciones a través de su cultura.
- *Adaptativa*: apoya a lograr una comprensión común sobre su problema de supervivencia, que se deriva de su misión central o "razón de ser". Las organizaciones, tienen que aprender a desenvolverse en un entorno cada vez más imprevisible, cambiante y turbulento, lo que obliga a las mismas a un esfuerzo por conocerse mejor con la finalidad de introducir las modificaciones necesarias que les permitan adaptarse mejor a ese entorno.
- *Legitimadora*: justifica el sentido y valor de la organización. Refuerza la orientación y la finalidad de esta, confiriendo transparencia y

sentido al comportamiento y al trabajo de los miembros de la organización, proporcionándoles una base sólida para visualizar su propio comportamiento como algo entendible y con sentido. Transmite un sentimiento de identidad a los miembros de la organización.

- *Instrumental*: es el instrumento ideal para conseguir la gestión eficaz de una organización a través de la manipulación de las técnicas jerárquicas de las teorías de la racionalidad eficientista. Es posible alinearla hacia una mayor eficiencia por el compromiso de los miembros de la organización a través de la negociación y el consenso sobre los objetivos, metas, medios e instrumentos a utilizar por la organización. Ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones.
- *Reguladora (controladora)*: la cultura se convierte en guía informal de comportamiento, lo que permite aminorar la ambigüedad en la conducta de los miembros de la organización al crear un entorno estable y predecible, indicándoles lo importante y cómo se hacen las cosas.
- *Motivadora*: los valores compartidos generan cooperación, motivan al personal, facilitan el compromiso con metas relevantes, facilitan el compromiso con algo mayor que los intereses propios del individuo.

- *Simbólica*: como representación de la vida social de un grupo. Comprende, resume, y expresa los valores o ideales sociales y las creencias que comparten los miembros de la organización.

Por otro lado, a lo largo del capítulo, se ha insistido en el papel de la cultura en el consenso y la integración. La cultura organizacional, en este sentido, constituye un auténtico elemento aglutinador que permite realizar a la organización sus objetivos y cumplir con sus fines.

También hay que resaltar, el papel que cumple en el tratamiento del conflicto que resulta inherente a toda organización. Esta red de símbolos, que constituyen la cultura, necesariamente deja de ser totalmente homogénea y aparecen las subculturas; con frecuencia esta relación entre subculturas origina tensiones, conflictos que son tratados por las organizaciones de forma muy diferente según sea su cultura.

Por lo que se refiere a la actividad del nuevo directivo, originada del contexto que se ha descrito en el capítulo, será más compleja, pues deberá administrar la diversidad cultural, combinar una variedad de estilos de liderazgo y trabajo en equipo, actuar de manera estratégica, utilizar la nueva tecnología, mejorar los flujos de información, responder a fuentes múltiples de autoridad, administrar los conflictos, ser promotor más que supervisor y tener habilidades claves como las de aprendizaje, de negociación de recursos vitales y sensibilidad humana.

Entonces se puede concluir, que mientras más fuerte sea la cultura de una organización, menos interesada estará la empresa en desarrollar normas

formales y regulaciones para guiar el comportamiento de los empleados. Aquellas directrices se interiorizan en los empleados cuando han aceptado la cultura de la organización y, cuando a través de una amplia aceptación y puesta en práctica de los ejes (valores y creencias), esto se ve manifestado y plasmado en su manera de actuar y decidir en su entorno organizacional. Por lo tanto, es necesario desarrollar modelos y teorías sobre la cultura de las organizaciones, acordes a la realidad y con la singularidad cultural de su entorno.

2.11. Relación entre la Cultura y el desempeño organizacional

La creciente necesidad de las organizaciones por competir ya no sólo en el mercado nacional, sino de amoldarse continuamente a las exigencias del mercado globalizado, obliga a los administradores a estar trabajando en forma continua y en diálogo creativo con las tendencias internacionales. Ese ambiente de incertidumbre, genera que cada empresa se convierta en una forma de expresión específica, una manifestación de la conciencia humana y que se distinga por su peculiar estilo de ser dirigida, lo cual se traduce en que, lejos de eliminar las diferencias, multiplican los tipos de cultura organizacional y propician nuevas oportunidades y amenazas a los administradores.

Entonces, el interés por el estudio de la cultura organizacional, se encuentra correlacionado con la preocupación de los administradores por buscar que sus

organizaciones se vuelvan más eficientes y efectivas¹⁰ a fin de lograr sus objetivos; por lo tanto, se busca que los directivos pongan mayor atención a elementos tales como creencias, valores y normas, así como a los aspectos simbólicos de su administración.

En una investigación realizada por Kotter y Heskett (1992) para encontrar la relación que existe entre la cultura organizacional y el desempeño económico a largo plazo de las organizaciones, se tuvieron los siguientes resultados tomando en cuenta 22 ramas industriales y dentro de ellas las diez primeras organizaciones:

- a. La cultura organizacional puede tener un impacto significativo en el desempeño financiero a largo plazo de las organizaciones. Se encontró que las empresas que le dan importancia primordial a sus clientes, accionistas y empleados, así como al estilo de liderazgo de sus administradores presentaron mejores resultados financieros a largo plazo.
- b. La cultura organizacional puede ser el factor más importante en determinar el éxito o falla de la organización en el futuro. Las empresas con culturas débiles o no bien definidas probablemente tengan más problemas en adaptarse a un mundo cambiante y competitivo.
- c. Las empresas que desarrollan culturas que inhiben el desarrollo financiero a largo plazo no son raras, aunque tengan gente razonable e

¹⁰ La eficiencia consiste en cómo se hacen las actividades dentro de la organización, el modo de ejecutarlas, mientras que la eficacia es para qué se hacen las actividades, cuáles resultados se persiguen y si los objetivos que se traza la organización se han alcanzado.

inteligente. Existen empresas que desarrollan comportamientos inadecuados (preservar el status y el manejo del poder) aunque actualmente presentan buenos resultados financieros, pero estos comportamientos a la larga les acarrearán problemas.

- d. Aunque es difícil de cambiar, las culturas organizacionales pueden ser modeladas de tal manera que busquen mejores resultados. Estos cambios son complejos, requieren tiempo y liderazgo. Este liderazgo es diferente a ser un *buen administrador* únicamente. El liderazgo debe de ser guiado por una visión realista del desempeño organizacional.

Los cuatro elementos anteriores, deben estar alineados de tal manera que exista congruencia entre las acciones y los objetivos, además entre el liderazgo y la cultura. En caso de que esto no se cumpla, la consecuencia es una cultura débil donde se desgasta la organización en término de discusiones, tiempo invertido en decisiones, incongruencias entre estructura y jerarquía, entre otros. Esto obviamente repercute en los estados de resultados de las organizaciones, ya que al estar mirando dentro de la organización, otras organizaciones competidoras pueden tomar ventaja y tomar una parte del mercado.

También, para que las organizaciones logren un alto grado de eficiencia, es necesario trabajar en ambientes altamente motivadores y que representen un reto, participativos y con personal altamente motivado e identificado con la organización, es por ello que el empleado debe ser considerado como un activo vital dentro de ella, por lo que los directivos deberán tener presente en todo momento la complejidad de la naturaleza humana para poder alcanzar índices de eficacia y de productividad elevados. Las organizaciones de éxito, tienen

fuertes culturas que atraen, retienen y recompensan a la gente por desempeñar roles y cumplir metas; entonces, la efectividad organizacional está relacionada fuertemente con la cultura en la motivación y maximización de valor de sus activos intelectuales, particularmente del capital humano

Entonces, para tener un buen desempeño organizacional, es necesario desarrollar una cultura que mantenga motivados a sus integrantes; algunas teorías relacionadas con la motivación del ser humano son: la teoría de Mayo, la teoría de los factores de Herzberg, el modelo de poder-afiliación-realización de Mc Clelland, la teoría de campo de Lewin.

Es decir, el conocimiento de la cultura organizacional, permite actuar a los miembros de forma estratégica y eficiente dentro de la organización (Schein, 1985), e incluso se propone que su comprensión sea parte del propio proceso de administración, ya que permite que los miembros actúen en forma consistente en la organización trabajando en sentido de promover mejoras.

En consecuencia, la cultura puede ser uno de los activos más importantes de una organización o uno de sus pasivos más destructivos. Esta perspectiva se presenta continuamente en estudios comparativos de la industria norteamericana y japonesa, o bien, que analizan la competitividad internacional americana en general (Denison, 1991).

Se tienen consecuencias adversas al no considerar la cultura organizacional, en la aplicación de iniciativas de mejora organizacional como son el control total de calidad (TQM), reingeniería, reestructuras *downsizing* y otras que buscan incrementar la efectividad. Este fenómeno ha sido estudiado

por diversos investigadores como Cameron, Freeman y Mishra (1991), Harare (1993) y Tipett y Weist (1994). Tal fracaso no es exclusivo de empresas norteamericanas y de otras naciones, el fracaso ha sido el mismo en las empresas mexicanas; aunque esto no haya sido documentado.

Por todo lo anterior, se puede decir que:

- a. La cultura es esencial para los cambios organizacionales exitosos y la maximización del valor del capital humano.
- b. La administración de la cultura es una competencia crítica para la dirección.
- c. Mientras que la cultura adecuada debe ser una condición necesaria para el éxito organizacional, no es una condición suficiente.

Los siguientes ocho puntos se consideran como claves para el desarrollo de una cultura organizacional enfocada a tener un buen desempeño:

- a. Una orientación hacia la acción, a fin de que se cumpla. Aun cuando las organizaciones podrían ser analíticas en su enfoque ante la toma de decisiones, no deben de mantenerse estáticas por este hecho.
- b. Orientación al cliente, donde todos los recursos y el personal de la organización dirigen sus actividades cotidianas a la satisfacción de las necesidades de los diferentes clientes.
- c. Autonomía y decisión, a fin de fomentar el surgimiento de líderes e innovadores para la organización.

- d. Productividad a través de la gente, lo que considera a la gente como el activo más importante de la organización, y consideran como inversión el dinero destinado hacia ellos, como fuente fundamental de mejoramiento.
- e. Compromiso con los valores, desde los niveles superiores de la organización. La alta dirección se mantiene en estrecho contacto, visitando y dialogando con todos los integrantes de la organización.
- f. Cercanía al negocio, conocimiento del negocio, sus fortalezas y debilidades, sus amenazas y oportunidades.
- g. Organización simple con solo el personal necesario, donde cada quien sabe la parte de valor que agrega a los productos y servicios, y participa en su administración.
- h. Rigidez y flexibilidad, aceptación de ambos de acuerdo a la dinámica del cambio y sus circunstancias.

En conclusión, la cultura organizacional podría explicar el fenómeno de las empresas exitosas. La característica común de éstas, tales como: Coca Cola, Disney, General Electric, Mc Donalds, Bimbo y Cemex, entre otras, es que han desarrollado una cultura organizacional distintiva, fuerte y fácilmente identificable.

3. CARACTERIZACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

En esta sección, se revisa la importancia de caracterizar la cultura organizacional y los antecedentes en el país. Por otro lado, se analizan los fundamentos de la cultura organizacional que hay que tomar en cuenta para una adecuada caracterización.

Adicionalmente, se analizan algunos instrumentos que se han utilizado para su caracterización y se revisa el Marco de Referencia de los Valores en Competencia para la Evaluación de la Cultura Organizacional que sirve de base para el desarrollo del Instrumento para la evaluación de la cultura organizacional (OCAI), que es el instrumento que se utilizó en la investigación.

3.1. La importancia de caracterizar la Cultura Organizacional

Como se ha visto a lo largo del marco teórico, cada vez es más importante diagnosticar y administrar la cultura organizacional, por una parte por una creciente necesidad de cohesionar y moldear las diferentes culturas organizacionales y, por otra parte, es necesario para las organizaciones, tanto adaptarse al cambio, como mantener la estabilidad para enfrentar el incremento de la turbulencia, complejidad y factores impredecibles en el ambiente externo.

Staw, Sandelands y Dutton (1981), además de Weick (1994), han demostrado, que de la misma forma en que los individuos enfrentan amenazas,

incertidumbres y ambigüedades reafirman su propio comportamiento habitual redoblando esfuerzos, las organizaciones también tienden a responder a los cambios reafirmando lo esencial de sus valores culturales. Esto es porque la cultura organizacional crea más adaptabilidad debido a que proporciona un conjunto claro de principios que se siguen cuando se diseñan estrategias para adaptarse a nuevas circunstancias, ya que es el elemento que mantiene a la organización cohesionada.

El tener claras competencias de adaptación y competencias estratégicas son prerequisites para la adaptabilidad organizacional, y ambas cualidades se relacionan directamente con la cultura organizacional.

Por otro lado, Schein (1985) ha demostrado que las organizaciones tienden a desarrollar una cultura organizacional dominante a lo largo del tiempo y la adaptan en respuesta a los desafíos y cambios en el ambiente.

Otra razón para estudiar la cultura organizacional, es que de acuerdo a diversos estudios, (Kotter y Haskett, 1992, Cammeron y Quinn, 1999) la cultura organizacional, es la base para el desempeño de la organización principalmente en términos financieros. Esto es debido, entre otras cosas, a que refuerza la continuidad y la coherencia a través de un conjunto claro de valores consensuados.

Entonces, para lograr la eficiencia de las organizaciones y a la vez, el bienestar de los individuos que la conforman; resulta indispensable el trabajo de investigación para conocer los elementos que conforman la cultura

organizacional; dado que los factores que determinan la cultura de un grupo se construyen en forma paralela al desarrollo del grupo que los genera.

El objetivo de dicho análisis, es precisar la cultura organizacional que cada una de las organizaciones tiene, a partir de las características que presentan al otorgar sus servicios, puesto que las maneras de actuar son la parte que se percibe de una cultura (Solis, 1994).

Por lo tanto, para que una administración sea efectiva, tanto en situaciones estables, como de cambio organizacional, es importante contar con instrumentos y estrategias que identifique los elementos esenciales que caracterizan la cultura organizacional para que estos se conviertan en insumo para la toma de decisiones y el diseño de programas de acción en las organizaciones.

Por lo anterior, durante las últimas décadas, teóricos y prácticos han generado literatura sobre el concepto de cultura organizacional; debido a que se ha relacionado la cultura de las organizaciones con su eficacia y eficiencia, su productividad, el compromiso organizativo, los estilos de gestión y liderazgo, la cohesión (integración interna), las habilidades de adaptación externa, las habilidades para cambiar, la solución de conflictos internos, con la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizativo, entre otros muchos conceptos, procesos y funciones de las organizaciones.

3.2. Estudio de la cultura organizacional en México

A pesar del auge que ha tenido el estudio de la cultura organizacional, debido a su importancia para los procesos de gestión, en México muy poco se sabe de la cultura de nuestras organizaciones, ya que han faltado estudios, especialmente aquellos que identifiquen el tipo de cultura y su relación con las metas organizacionales. Es decir, no existen investigaciones como la de Peters y Waterman (1984), que exploren este tema en el contexto del país.

Por lo indicado en el inciso anterior, es fundamental conocer los principales rasgos de la cultura organizacional mexicana, y ver si tienen influencia en ésta, las características genéricas de la sociedad mexicana.

En México existen varias razones por las que la cultura es fundamental en el estudio de las organizaciones, entre las que se tienen, primeramente, por la necesidad de crear un estilo propio de gestión, con base en el reconocimiento de los diversos procesos culturales del país y con una clara definición de las estrategias de desarrollo para el mismo; hecho que permitiría competir con eficacia e integrarse sobre la base de aportes gerenciales propios y específicos; en segundo lugar, cuando se considera a la cultura como una dimensión clave de la organización, esta contribuye con el logro de la productividad y la calidad desde una perspectiva integral. (Gallardo, Camargo y Magallón, 1998).

Al reconocer que el país es un espacio heterogéneo que debe revalorarse, no se pretende caer en una visión que considera lo nacional como

único e incomparable; con esa perspectiva, es necesario diseñar un modelo de gestión propio basado, en la cultura organizacional de las organizaciones mexicanas.

Entonces, resulta necesario, realizar estudios de diagnóstico en los diversos tipos de organización que existen en el país, en tanto expresión de la cultura que representan, debido a que es posible asegurar, que en el futuro inmediato la economía y el desarrollo de México, dependerá en gran medida de la capacidad de producir conocimientos básicos y aplicados, que apoyen a encontrar los estilos gerenciales acordes con la idiosincrasia y la cultura del país, ya que existen pocos estudios acerca del tema.

Por ejemplo, se deben estudiar, experiencias exitosas de organizaciones para descubrir qué factores contribuyeron a su éxito y hasta dónde pueden ser recreados en otros espacios y tiempos; también, se tienen que estudiar y evaluar los programas de formación de los nuevos directivos.

Sobre todo, si se desea que se dé la generación de nuevos patrones de conducta que dejen atrás la visión que se tiene del país como productor de mano de obra barata carente de calificación; esto ocasionará que el quehacer de los administradores no residirá en ocuparse de preservar estructuras y culturas organizacionales que en un momento de extrema competitividad pueden llegar a ser obsoletas o disfuncionales, sino en estudiar las diferencias y las relaciones interculturales.

Algunos autores, han realizado diversos estudios sobre las características de los Mexicanos, entre ellos se tiene a Paz (1963), Hofstede (2001), Gannon (2001), Díaz-Guerrero (2001), Hirsch (1999) y Zavala (2001) entre muchos otros. Sin embargo, no se han realizado estudios definitivos que permitan hacer generalizaciones acerca de la cultura organizacional en México.

Por ejemplo, Hofstede (2001) y Gannon (2001) realizaron un estudio de la cultura mexicana bajo una perspectiva internacional y llegaron a la conclusión de que hay tres rasgos característicos de la cultura mexicana: el colectivismo (comportamiento en grupo), la alta distancia en el poder (uso de jerarquías) y una alta resistencia a la incertidumbre (preferir la estabilidad y situaciones claras).

Entonces, la cultura de las organizaciones en el país requiere convertirse en objeto de estudio. Según Montaña (1991), la teoría de la organización ha pretendido constituirse como un planteamiento universal, aplicable a todo tipo de sociedades. Por lo que si la cultura del entorno está íntimamente ligada a la actividad organizacional, es necesario centrar los estudios de cultura de acuerdo con el entorno.

3.3. Fundamentos para la evaluación de la Cultura Organizacional

Existe mucha literatura donde se revisan las fronteras conceptuales y los fundamentos teóricos de la cultura organizacional (Deal y Kennedy, 1982;

Geertz, 1983; Schein, 1985; Frost, et al., 1985; Cameron y Ettington, 1988; Denison, 1989; Ott, 1989; Martin, 1992; Trice y Beber, 1993).

Los diferentes autores han apuntado varios debates¹¹ importantes que caracterizan el concepto de cultura organizacional como se mencionó anteriormente; sin embargo para poder caracterizarla, se retoman más ampliamente los siguientes tres aspectos: la definición de cultura, su medición y las dimensiones clave que la caracterizan.

a. *Precisiones en la definición de Cultura Organizacional*¹².

Los dos fundamentos principales de la cultura organizacional se resumen en la siguiente tabla, donde hay que notar que el concepto de cultura organizacional emerge inicialmente de dos raíces disciplinares diferentes, que son primeramente una fundamentación antropológica (las organizaciones son cultura, ¿cómo son las organizaciones?) y por otro lado, una fundamentación sociológica (las organizaciones tienen cultura, la cultura como un atributo).

Dentro de cada una de estas disciplinas, se han desarrollado dos diferentes aproximaciones de cultura: una aproximación funcional (la cultura emerge del comportamiento colectivo) y una aproximación semiótica (la cultura reside en conocimientos e interpretaciones individuales).

¹¹ Este tema se ha tratado ampliamente en el capítulo cinco, en la sección de diferentes debates sobre la cultura organizacional.

¹² Este punto también se aborda en el capítulo cinco, en la sección de diferentes posturas sobre la cultura organizacional.

Tabla 3.1

Fundamentos de la cultura organizacional

		Antropológica	Sociológica
FUNCIONAL	ENFOCA	Comportamiento colectivo	Comportamiento colectivo
	INVESTIGADOR	Diagnóstica, se mantiene neutral	Diagnóstica, se mantiene neutral
	OBSERVACIÓN	Factores objetivos	Factores objetivos
	VARIABLE	Dependiente (entender la cultura por sí misma)	Independiente (la cultura predice otros resultados)
	SUPOSICION	Organizaciones son cultura	Organizaciones tienen cultura
SEMIÓTICA	ENFOCA	Conocimientos individuales	Conocimientos individuales
	INVESTIGADOR	Es nativo, no permanece neutral	Es nativo, no permanece neutral
	OBSERVACIÓN	Inmersión participativa	Inmersión participativa
	VARIABLE	Dependiente (entender la cultura por sí misma)	Independiente (la cultura predice otros resultados)
	SUPOSICION	Organizaciones son cultura	Organizaciones tienen cultura

Fuente: Cameron y Quinn (1999, p. 133).

En estas posturas, se asume que los investigadores y administradores de la cultura pueden: identificar las diferencias entre las culturas organizacionales, cambiar las cultura y caracterizar las culturas empíricamente. Además, también se asume que nada existe en la organización excepto la cultura y que uno encuentra la cultura reflejada en cualquier fenómeno organizacional.

En la perspectiva sociológica, la cultura organizacional sirve para predecir resultados organizacionales (por ejemplo la efectividad), mientras en la perspectiva antropológica es un concepto que se explica independientemente de cualquier otro fenómeno.

Cameron y Ettington (1988), revisaron una larga lista de definiciones de cultura organizacional publicadas y notaron que en la mayoría de casos se adopta la perspectiva sociológica funcional.

Es importante también resaltar, que estas dos diferentes posturas sobre la definición de cultura, distinguen el concepto de cultura organizacional del de clima organizacional.¹³

b. Medición de la Cultura Organizacional¹⁴.

¹³ Se considera conveniente presentar algunas definiciones que engloben el significado del término de acuerdo a diferentes autores:

- Brunet (2002) define al clima organizacional como: “las actitudes subyacentes a los valores, a las normas y a los sentimientos que los empleados tienen ante su organización” (p.55).
- Schneider y Hall (1972) definen al clima organizacional como un conjunto de percepciones de los individuos respecto a su medio interno de trabajo. Estas percepciones reflejan la interacción entre los elementos individuales y las características de la organización.
- Gonçalves (2004) lo define de la siguiente manera: El clima organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, ausentismo, adaptación, seguridad laboral, calidad, etcétera).
- Reichers y Schneider (1990) definen al clima de la organización como la percepción compartida sobre la manera como ocurren las situaciones en el entorno laboral. Más precisamente, el clima es referido a la percepción común respecto a las normas, políticas, prácticas y procedimientos de la organización.

El uso del término cultura organizacional ayuda a diferenciar la cultura a lo largo de la organización, de los valores, preferencias o inclinaciones de los individuos (que se refiere a la cultura personal) o del lenguaje, normas o filosofías de una nación o civilización (que representa la cultura social).

Las organizaciones, pueden tener múltiples subculturas únicas, asociadas con las diferentes unidades dentro de su estructura que la componen o inclusive entre niveles dentro de la organización. Por ejemplo, la subcultura del departamento de mercadotecnia puede diferir a la del departamento de ingeniería, o la subcultura del personal operativo, puede ser diferente de la subcultura del personal directivo.

Con respecto a esto, Cameron y Quinn (1999) encontraron lo siguiente:

“La mayoría de las culturas organizacionales son como hologramas. En cada elemento separado en la imagen del holograma, existe una información única que diferencia un elemento particular de todos los otros. También cada elemento contiene información común por la cual la imagen entera puede ser reproducida” (p. 134).

Robbins (1987) establece, que la mayor parte de las grandes organizaciones tienen una cultura dominante y diversas subculturas al interior de sí. El concepto de *cultura dominante* expresa los valores centrales que comparten la gran mayoría de los miembros de una organización. Entonces, cuando se habla de cultura organizacional, en general se habla de la cultura dominante. Si las organizaciones no tienen una cultura dominante y sólo estuvieran compuestas por numerosas subculturas conectadas o no entre sí, el

¹⁴ Este punto también se aborda en el capítulo cinco, en la sección de diferentes posturas sobre la cultura organizacional

valor de la cultura organizacional como variable de peso en una organización disminuiría mucho porque no existiría una interpretación uniforme de la conducta considerada como aceptable o inaceptable para una gran parte de los miembros de ésta.

Entonces, las culturas organizacionales, pueden ser comparadas con cada una de sus subculturas, ya que cada una de estas subculturas contiene atributos comunes que sobresalen en la organización en su conjunto; cuando se evalúa la cultura organizacional, significa que los elementos que sobresalen son el foco de la medida, y el nivel organizacional de análisis es el objetivo de la medida.

Para caracterizar la cultura organizacional, a un nivel de análisis organizacional se cuenta con tres estrategias:

- Aproximación holística, en la cual el investigador se encuentra inmerso en la cultura haciendo una observación participativa; esto es, el investigador es *nativo* de la organización.
- Aproximación cualitativa.- en la cual el investigador aplica entrevistas para descubrir los patrones culturales.
- Aproximación metafórica, en la cual el investigador usa patrones de lenguaje en los documentos, reportes, historias y conversaciones para descubrir patrones culturales, tal como un detective usa las huellas digitales, las conversaciones o escritos para detectar la identidad personal.

- Aproximación cuantitativa, en la cual el investigador usa cuestionarios para caracterizar dimensiones particulares de la cultura. Una aproximación cuantitativa permite considerar múltiples puntos de vista para caracterizar los atributos de una cultura organizacional.

Las dos últimas aproximaciones, son las que se utilizan en la presente investigación, ya que permiten el considerar múltiples puntos de vista de cada una de las personas consideradas en la muestra, para caracterizar los atributos de la cultura organizacional. También, estas aproximaciones, permiten hacer comparaciones internas en las diferentes instituciones, tanto por niveles, como por atributos, y así mismo externas entre instituciones educativas y subsistemas

Entre los investigadores de cultura continúa el debate acerca de la mejor manera de caracterizarla. Un asunto central es que no se sabe si es válida una aproximación cuantitativa para caracterizar la cultura o si la aproximación cualitativa es la única manera de detectar y describir la cultura.

La pregunta central para este debate es esta: ¿Cuándo se evalúa la cultura usando cuestionarios se obtiene una medida realmente superficial de las características de una organización (llamada clima organizacional), en lugar de detectar los valores culturales de fondo? Esto es, porque la cultura se basa en valores subyacentes y suposiciones, muchas veces no reconocidos y no aceptados en las organizaciones, principalmente los sociólogos argumentan que solamente utilizando procedimientos cualitativos en los cuales se usan artificios, mitos y sistemas de interpretación que son estudiados a lo largo de

periodos de tiempo en una forma comprensiva, pueden ser identificados los atributos culturales. *Uno debe experimentar algo para entenderlo* es la base filosófica de esta aproximación Cameron y Quinn (1999).

Por otro lado, el punto de vista opuesto, argumenta que la amplitud de comparación se sacrifica empleando una aproximación cualitativa, ya que la investigación de varias culturas organizacionales se vuelve imposible cuando es necesaria la participación en cada una de ellas.

Entonces se tiene, que para hacer comparaciones entre múltiples culturas, debe usarse la aproximación cuantitativa, por lo que es muy importante que los participantes respondan a una encuesta que reporte valores subyacentes y suposiciones (cultura) y no actitudes superficiales o percepciones (clima).

Es muy importante por tanto, usar un procedimiento de análisis en el cual los encuestados reporten cuales de los escenarios descritos en cada uno de los ítems los cuales son indicativos de su cultura organizacional. Esos escenarios sirven como indicadores (tanto emocionales, como cognitivos) que permiten descubrir lo esencial de los atributos culturales. Los encuestados pueden ser inconscientes de los atributos cruciales de la cultura hasta que le son sugeridos por los escenarios en el cuestionario.

Ouchi y Johnson (1978), O'Reilly (1983), Denison (1989), además de Cameron y Freeman (1991), han realizados investigaciones donde se utiliza esta aproximación para caracterizar la cultura.

c. *Dimensiones a evaluar.*

Para poder diagnosticar adecuadamente la cultura organizacional, es fundamental enfocarse a ciertas dimensiones de la cultura organizacional más que en otras, ya que no se puede poner atención de todas las características de una organización.

Dos clases de dimensiones merecen una breve descripción:

- *Las dimensiones de contenido* se refieren, a los aspectos de una cultura organizacional que pueden ser usados como indicadores, para ayudar a que los individuos reconozcan los valores de su cultura organizacional.
- *Las dimensiones de patrón* se refieren, al perfil cultural que se produce por puntuación de un instrumento de evaluación de cultura organizacional. Varias dimensiones de este perfil pueden ser usadas para diagnosticar la cultura.

Con referencia a las dimensiones de patrón de la cultura organizacional, la literatura tiene una gran variedad de dimensiones. Cameron y Ettington (1988) revisaron lo reportado en la literatura, incluyendo dimensiones tales como: enfoque interno y externo, rapidez, peligrosidad, participación, claridad, distancia del poder, masculinidad e individualismo. Cada una de estas dimensiones permite establecer un perfil o un patrón para una cultura organizacional.

Las tres dimensiones de patrón más dominantes y frecuentes que aparecen en la literatura son: la fortaleza institucional, la congruencia

cultural y el tipo cultural. Estas tres dimensiones, son las que se analizaron en la investigación para caracterizar cada una de las instituciones de educación superior y se describen como:

a) La fortaleza institucional se refiere a lo más potente o prominente de la cultura que afecta todo lo que pasa en la organización.

Deal y Kennedy (1982) afirman, que *“una cultura fuerte casi siempre es la fuerza que guía los éxitos continuos en los negocios americanos”* (p. 2). Por lo que se vuelve una de las hipótesis a demostrar en nuestra investigación.

b) La congruencia cultural se refiere, a la medida de cómo la cultura que se refleja en una parte de la organización es similar y consistente a la cultura que se refleja en otra parte de la organización, que puede considerarse entre niveles jerárquicos o entre diferentes áreas de la organización.

Nadler y Tushman (1980) encontraron que, *“aparte de ser iguales en ciertas cosas, mientras mayor sea el grado total de congruencia o integración entre los distintos componentes (de una organización), será más efectivo el comportamiento organizacional en sus múltiples niveles”* (p. 275).

Esta es otra de las hipótesis a probar en la investigación, en el sentido de que la eficiencia de las instituciones de educación superior, está relacionada con la congruencia cultural.

- c) Por último, el tipo de cultura se refiere a la clase específica de cultura que se refleja en la organización (por ejemplo: la innovación y la cultura orientada al riesgo).

Cameron y Ettington (1988) encontraron, que *“la efectividad de la organización está más asociada con el tipo de cultura que presenta que con la congruencia o con la fortaleza de esa cultura”* (p. 385).

En esta investigación, uno de los puntos a abordar es la caracterización de la cultura de las IES.

Por último, Kotter y Heskett (1992), encontraron que el factor que más diferencia a las compañías de alto desempeño (American airlines, Bankers Trust, Anheuser-Busch, PepsiCo, Hewlett-Packard, ConAgra, Shell, Albertsons, Dayton Hudson, Wall Mart, Goleen West, Springs Industries) y un conjunto de compañías de bajo desempeño (Northwest airlines, citicorp, Coors, Seros, Archer Daniela Midland, Texaco, Winn-Dixie, J.C. Penny, H.F. Ahmanson Fieldcrest Cannon), es la fortaleza de la congruencia (es decir que la cultura se encuentra alineada con la estrategia) y el tipo de cultura (es decir que las empresas les dan igual valor a sus clientes, accionistas y empleados).

Esto último se abordó en la investigación, comparando sus principales lineamientos estratégicos (planeación estratégica de cada institución), con el tipo de cultura encontrada.

Los teóricos de la psicología han apuntado, que la mayoría de los individuos tienen una clase similar de marco o estructura para darle sentido al mundo alrededor de ellos. Esta estructura es llamada arquetipo psicológico y se refiere a las categorías que la gente forma en sus mentes para organizar la información que encuentran.

Por ejemplo, Ian Mitroff (1983) escribió:

“Cuando más se examina la gran diversidad de culturas mundiales, se encuentra más que en el nivel simbólico hay una asombrosa cantidad de similitudes entre varias imágenes arquetipos. La gente puede no estar de acuerdo y pelear una con otra en el día, pero en la noche ellos van a mostrar profundas similitudes en sus sueños y mitos. La concordancia es demasiado profunda para ser producida por azar. Esto se atribuye a similitudes de la psique en las capas más profundas del inconsciente. Estas imágenes simbólicas que parecen similares son identificadas con el término de arquetipo” (p. 136).

Por lo que es importante que el instrumento que se utilice para evaluar la cultura organizacional, tome en cuenta los arquetipos psicológicos.

3.4. Instrumentos utilizados para evaluar la cultura organizacional

Para la aproximación cuantitativa de la investigación, que permite el considerar múltiples puntos de vista de cada una de las personas consideradas en la muestra para caracterizar la cultura organizacional, se realizó un análisis de los instrumentos que se han utilizado, el cual se sintetiza en la siguiente tabla:

Tabla 3.2
Instrumentos para medir la Cultura Organizacional

Instrumento	Características	Indicadores	Escala	Fortalezas	Limitaciones
Inventario de cultura organizacional (Cooke y Lafferty, 1987; Thomas 1990; Seago 1997; Ingersoll y otros 2000)	Está basado en 12 estilos de pensamiento de los individuos en los grupos/organizaciones: humanístico-servicial, filial, aprobador, convencional, dependiente, esquivo, opuesto, orientado al poder, competitivo, perfeccionista, orientado al logro y autoactualización. Estos 12 estilos de pensamiento se analizan con base en 3 factores: Cultura orientada a las personas, cultura orientada a la satisfacción y cultura orientada a la tarea.	120	Escala Likert de 5 puntos.	Validez adecuada. Ampliamente experimentado. Sólida base psicométrica. Traducción de los resultados en gráficos.	Análisis de resultados limitado a 3 factores culturales. Muy largo y complejo.
Investigación de la Cultura Organizacional (Tucker, McCoy, y Evans 1990)	Describe la cultura con base en 13 dimensiones: orientación al cliente, orientación a los empleados, coherencia entre los stakeholders, impacto de la misión, madurez directiva, toma de decisiones/autonomía, comunicación/apertura, escala humana, incentivos/motivación, cooperación vs. competición, coherencia organizativa, producción bajo presión, teoría S / teoría T.	55	Escala de 5 puntos	Detallado trabajo cualitativo como parte del desarrollo. Ha sido utilizado en el sector público y privado.	Únicamente ha sido utilizado en EEUU Básicamente, sólo se ha utilizado con directivos/líderes.

Fuente: Elaboración propia, adaptada de Tomás y Rodríguez (2009, pp. 3-5).

Tabla 3.2 (continuación)
Instrumentos para medir la Cultura Organizacional

Instrumento	Características	Indicadores	Escala	Fortalezas	Limitaciones
Cuestionario Armengol (2001)	Las dimensiones consideradas son: finalidades/valores, currículum, asignación de tareas, intervención en la dinámica de trabajo, interacción entre profesionales, gestión de directivos, coordinación pedagógica, innovaciones, conflicto, formación del profesorado y clima. Estas dimensiones se ponen en relación con 4 tipos de cultura: individualista, fragmentada, coordinada y colaborativa.	12+35	El instrumento se divide en dos partes: 1) 12 ítems correspondientes a las 12 dimensiones consideradas. Para cada ítem/dimensión el encuestado debe elegir entre 4 situaciones la que mejor se ajuste a su realidad. 2) 35 ítems con una escala de 4 puntos.	Sólida fundamentación teórica. Índice de confiabilidad elevado (0,86). Propio del contexto educativo.	Limitada clasificación de los posibles tipos de cultura organizacional
Seis dimensiones de cultura organizacional (Beugelsdijk, Koen y Noorderhaven, 2006)	La cultura se evalúa con base en 6 dimensiones: resultados, empleados, innovación, comunicación, estabilidad y equipo.	30	Los encuestados deben escoger entre un máximo de 5 opciones, la que más se asemeje a su realidad organizacional.	Modelo ampliamente probado. Sólida fundamentación teórica. Confiabilidad moderadamente elevada para las seis dimensiones (entre 0,69 y 0,86).	Se centra únicamente en aspectos observables de valores y prácticas.

Fuente: Elaboración propia, adaptada de Tomás y Rodríguez (2009, pp. 3-5).

Tabla 3.2 (continuación)
Instrumentos para medir la Cultura Organizacional

Instrumento	Características	Indicadores	Escala	Fortalezas	Limitaciones
CICOU (Tomás y Rodríguez, 2009)	La cultura se evalúa con base en 10 dimensiones: misión, gobierno, financiamiento, investigación, metodologías didácticas, perfil del profesorado, perfil del alumnado, evaluación, TIC, desarrollo del territorio.	124	Para cada ítem el encuestado debe contestar en 2 situaciones la actual y respecto a la situación que considera deseable en una escala que oscila del 1 al 4.	La doble respuesta aporta información valiosa de la satisfacción sobre la cultura existente y las posibilidades de cambiarla. Al ser exhaustiva aporta mucha información.	Resulta demasiado largo y requiere de demasiado tiempo para contestarlo.
OCAI Instrumento para la evaluación de la cultura organizacional (Cameron y Quinn, 1999)	Las seis dimensiones que sirven de base para el OCAI son: Características dominantes de la organización, liderazgo organizacional y como permea en la organización, administración de los empleados, cohesión organizacional, énfasis estratégico y criterio de éxito. Las dimensiones identifican 4 tipos principales de cultura organizacional: clan, adhocracia, mercado y jerarquía.	24	Consiste en seis preguntas, cada pregunta tiene cuatro alternativas (tipos de cultura), que se evalúan mediante una escala de likert que va del 1 al 9.	Sólida fundamentación teórica. confiabilidad elevada (mayor a .8) Traducción de los resultados en gráficos. Ha sido utilizado en el sector público y privado en diferentes sectores tanto productivos como de servicios.	Limitada clasificación de los posibles tipos de cultura organizacional

Fuente: Elaboración propia, adaptada de Tomás y Rodríguez (2009, pp. 3-5).

3.5. El Marco de Referencia de los Valores en Competencia para la Evaluación de la Cultura Organizacional

Cameron y Quinn (1999) desarrollaron un marco para contextualizar la cultura organizacional, basándose en un modelo teórico llamado *Marco de referencia de los valores en competencia*. Este marco es muy útil para organizar e interpretar una gran variedad de fenómenos organizacionales. El OCAI que es el instrumento que se utilizó en la investigación, se basa en ese marco, que es utilizado para identificar el perfil de cultura organizacional basado en los valores esenciales, suposiciones, interpretaciones y aproximaciones que caracterizan a la organización.

El modelo adopta la definición de cultura representada por la tradición sociológica funcional, donde se considera a la cultura como un atributo de la organización (no una metáfora), que puede ser medido independientemente de otro fenómeno organizacional y puede ser útil para predecir el desempeño organizacional.

En las dos últimas décadas, se han propuesto una gran variedad de dimensiones y atributos de la cultura organizacional ya que esta, se encuentra en un ámbito extremadamente extenso. Por lo que es imposible incluir todos los factores relevantes en el diagnóstico y evaluación de la cultura organizacional. Siempre se podrá argumentar que es relevante un elemento más.

Para poder determinar las dimensiones relevantes, es importante usar un marco subyacente con fundamentación teórica que pueda dirigir y enfocar las dimensiones culturales clave. Al tener varias opciones de marcos, el más apropiado será el que tenga evidencias empíricas de su validez y que integre y organice la mayoría de las dimensiones propuestas.

Se ha demostrado que el marco de valores en competencia, cumple los dos propósitos, el de validez empírica y ayuda a integrar muchas de las dimensiones propuestas por los autores. También tiene un alto grado de congruencia, ya que con el esquema de categorías, organiza la forma en que la gente piensa, sus valores, suposiciones y la forma como procesa la información.

El marco de valores en competencia, fue desarrollado para conducir la investigación de los indicadores principales de efectividad organizacional, Campbell et al. (1974), crearon una lista de 39 indicadores para medirla. Posteriormente estos indicadores fueron clasificados y se les dio un análisis estadístico lo que llevó a organizarlos en cuatro grupos principales, en dos dimensiones básicas:

- La primera dimensión, diferencia el criterio de efectividad que se basa en la flexibilidad, la discreción y el dinamismo, del criterio que se basa en la estabilidad, el orden y el control.

Es decir, algunas organizaciones se perciben como efectivas, si están cambiando constantemente y son adaptables (orgánicas) o

bien, son vistas como efectivas si son estables, predictivas y mecanicistas.

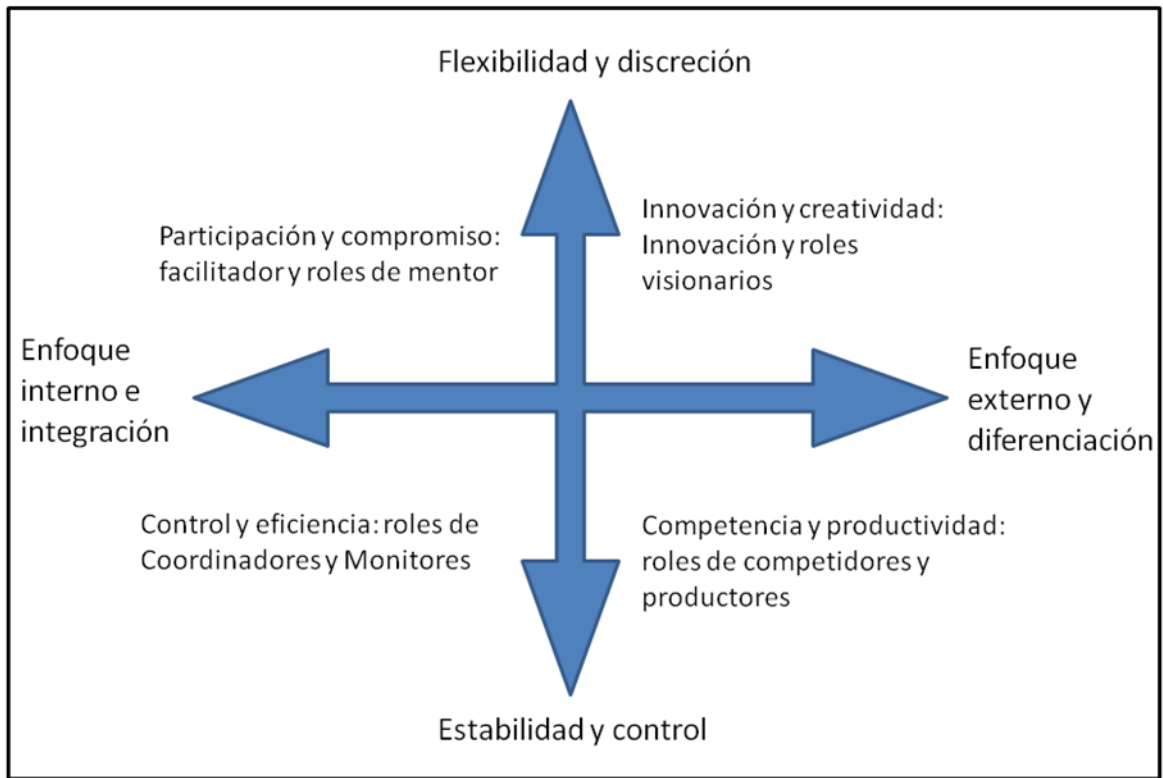
- La segunda dimensión, diferencia el criterio de efectividad basado en el control interno, la integración y la unidad, respecto del que enfatiza la orientación externa, la diferenciación y la rivalidad.

Estas dos dimensiones forman los cuadrantes de los cuatro tipos de cultura presentados. La forma en que la cultura organizacional se interpreta naturalmente, es congruente con las dimensiones de los modelos de valores en competencia.

El marco de referencia, se fundamenta en seis dimensiones de cultura organizacional y cuatro tipos dominantes de cultura (las cuales se describieron en el inciso anterior).

El marco de referencia de los valores en competencia, puede ser utilizado para construir un perfil de cultura organizacional a través del uso del OCAI, tomando en cuenta diversos elementos, tal y como se muestra en la figura 3.1.

Figura 3.1. Marco de referencia de los valores en competencia



Fuente: Cameron y Quinn (1999, p 32).

Las dos dimensiones forman los cuatro cuadrantes, donde cada uno representa un conjunto diferente de indicadores de efectividad organizacional, también cada uno de estos cuadrantes representa suposiciones opuestas o que compiten, que es lo que da el nombre de marco de valores en competencia.

Así, los cuatro cuadrantes definen los valores esenciales sobre los que se juzga una organización y representan suposiciones básicas, orientaciones y valores que son los mismos elementos que caracterizan una cultura organizacional.

Enseguida se describen los cuatro tipos de cultura de acuerdo al modelo desarrollado por Cameron y Quinn (1999), y que son asociadas con diferentes valores organizacionales:

- a. La cultura donde predomina la *participación y el compromiso* que en un sentido figurativo es como una familia, donde la base es: el trabajo en equipo, el compromiso organizacional y el involucramiento del empleado. Las recompensas son otorgadas con base en el desempeño del grupo y no de manera individual.

Una de las suposiciones de este tipo de cultura, es que el ambiente de trabajo en las organizaciones puede ser mejor manejado a través del trabajo de equipo y el desarrollo del recurso humano, por lo tanto, se fomenta la participación, el compromiso y la lealtad.

El tipo de liderazgo en la cultura donde predomina la participación y compromiso es de facilitador, mentor o padre. Los administradores evalúan su efectividad en términos de cohesión del staff, nivel de moral y énfasis en el desarrollo de las personas en la organización.

La suposición administrativa, es que la participación y el involucramiento refuerzan el compromiso. En general, este tipo de organización tiene un sentido fuerte de cohesión y las metas son compartidas.

- b. Conforme se cambia de la era industrial a la era de la información, ha emergido el tipo de organización donde predomina la *innovación y la creatividad*, cuya cultura es altamente responsiva a las condiciones

turbulentas y aceleradas del ambiente cambiante. El tipo de empresas con esta cultura, se caracterizan por el desarrollo de nuevos productos, por lo cual se promueven las actitudes emprendedoras y la creatividad.

El liderazgo de la cultura donde predomina la innovación y la creatividad, es innovador, emprendedor y visionario. Los administradores en esta cultura basan la efectividad de sus organizaciones en *estar a la punta o la vanguardia*. Ellos valoran la creatividad y el crecimiento de la organización.

La suposición fundamental reside en la creencia de que la innovación promueve nuevos recursos. Este tipo de organización está abierta al cambio y orientada a las características del mundo externo y generalmente no existen organigramas explícitos, porque las funciones cambian constantemente de acuerdo a las necesidades.

- c. La cultura organizacional donde predomina el *control y la eficiencia*, se caracteriza por la formalización y la estructura del lugar de trabajo. En general, los procedimientos gobiernan lo que las personas hacen.

En este tipo de cultura, el estilo de liderazgo es coordinador, monitor y organizador. El criterio de efectividad es la eficiencia, existen fechas límites para el desarrollo del trabajo y todo ocurre de forma ordenada dentro de la organización. El administrador asume que el control lleva a la eficiencia en la organización.

Este tipo de empresa o instituciones generalmente tiene estructuras formales, políticas y procedimientos; es una organización consistente.

- d. La cultura donde predomina la *competencia y la productividad* opera principalmente a través de mecanismos económicos. El enfoque se centra en conducir transacciones con otras organizaciones del entorno (proveedores, clientes y sindicatos) para crear ventajas competitivas. El objetivo principal es la utilidad, los resultados, las fortalezas en los nichos de mercado, la competitividad y la productividad. En el liderazgo de esta cultura, existe un control de mando *duro*, un administrador competitivo y productivo.

Los administradores juzgan su efectividad, en términos de participación de mercado, logro de metas y en abatir a sus competidores. La suposición administrativa es que la competencia conduce a la productividad. Este tipo de organización está preocupada por la productividad, consistencia, resultados y fechas límites; sabe perfectamente quiénes son sus clientes y se basa en el logro de los objetivos externos.

Es importante resaltar que:

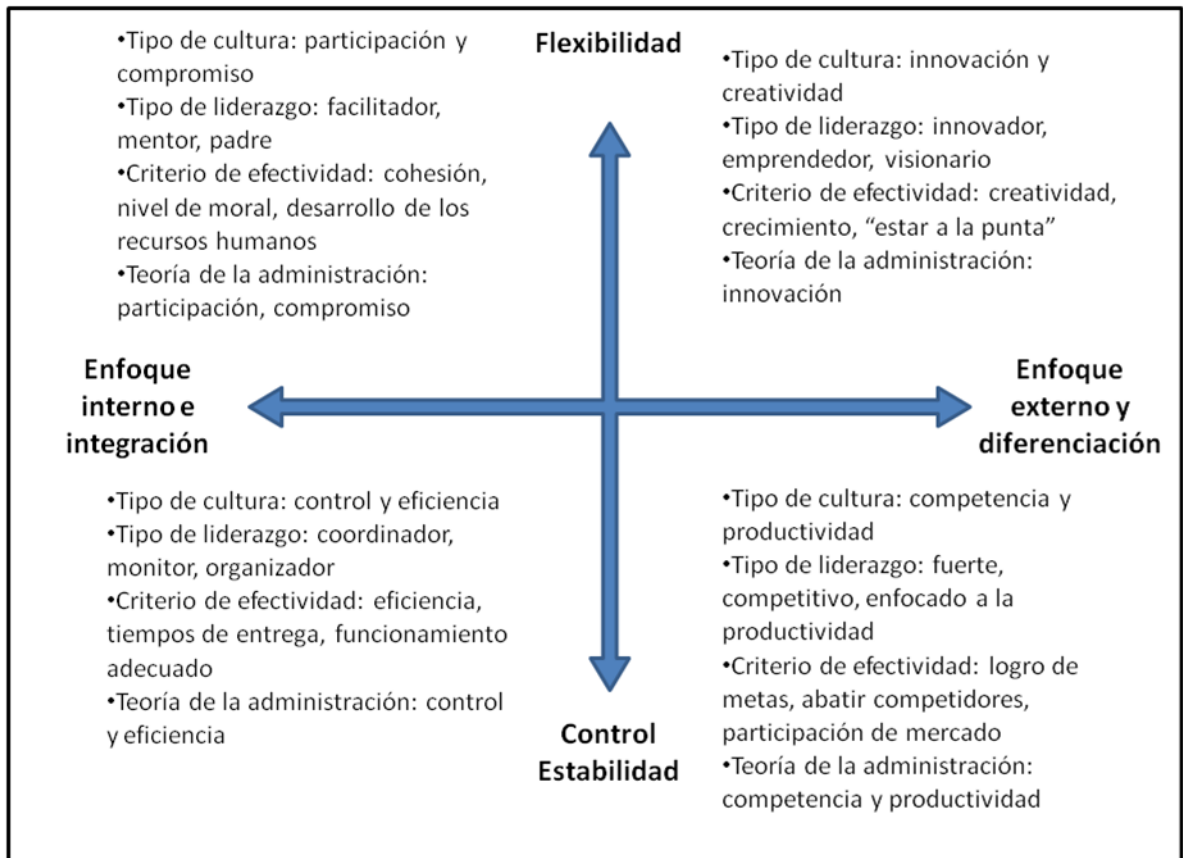
- El OCAI tiene la habilidad de identificar la fortaleza cultural de la organización, la congruencia organizacional y el tipo de cultura predominante. Como se dijo anteriormente, si se observa el perfil

cultural de una organización, se puede identificar cuál o cuáles culturas son más fuertes (o dominantes) en la organización.

- Revisando los perfiles asociados con cada uno de los seis escenarios o preguntas de forma individual (dimensiones que caracterizan la cultura), se puede detectar cual de los seis perfiles son congruentes con los otros o son heterogéneos (incongruentes).
- El perfil cultural hace fácil interpretar que tipo de cultura posee la organización basados en el cuadrante que recibe mayor énfasis. Cameron y Quinn, (1999) encontraron en estudios realizados en organizaciones de diferentes sectores, que las culturas donde predomina la participación y el compromiso, además de la cultura donde predomina el control y la eficiencia aparecen más frecuentemente, que las culturas donde predomina la competencia y la productividad además de la innovación y la creatividad.

En la figura 3.2. se muestran gráficamente las características principales de cada tipo de cultura. Hay que resaltar que los cuadrantes, no fueron seleccionados de manera aleatoria y representan suposiciones básicas de orientación y de valores y que éstos forman parte de una cultura organizacional.

Figura 3.2. Principales características de cada tipo de cultura



Fuente: Cameron y Quinn, (1999, p. 41).

3.6. La aplicabilidad del modelo de valores en competencia

Como se vio anteriormente, el marco de valores en competencia sirve además de detectar el tipo de cultura o culturas dominantes en la organización, para describir otros aspectos organizacionales, que permiten caracterizarla, como son:

a. *El liderazgo organizacional:*

Se describen los tipos de liderazgo asociados a cada tipo de cultura:

- Cuando una organización tiene una *cultura donde predomina el control y la eficiencia*, se ha encontrado, que muchos de los administradores efectivos demuestran un liderazgo integral. Esta es la razón por la que son buenos organizando, controlando, monitoreando, administrando, coordinando y manteniendo la eficiencia.
- Cuando en una organización predomina, la *cultura de competencia y productividad*, los administradores tienden a ser duros en el manejo del personal. Ellos son buenos en la dirección, en los resultados de la producción, negociando y motivando a los demás.
- Cuando la organización es dominada por la *cultura donde predomina la participación y el compromiso*, los líderes son modelos a seguir, conforman equipos y son facilitadores, mentores y representan el soporte.
- Los líderes efectivos en las organizaciones dominadas por la *cultura de la innovación y la creatividad* tienden a ser visionarios, organizadores, creativos y orientados a los riesgos.

Los estilos más efectivos de liderazgo tienden a integrar la cultura organizacional. Sin embargo, los estilos dominantes en los cuadrantes opuestos en el marco de valores en competencia, son opuestos unos de otros. Por ejemplo, los líderes de la cultura donde predomina la innovación y la creatividad rompen las reglas, a diferencia de los líderes de la cultura donde predomina el

control y la eficiencia que refuerzan las reglas. Los líderes de la cultura donde predomina la participación y el compromiso son cálidos y brindan apoyo, mientras que los líderes donde predomina la competencia y la productividad son rudos y demandan muchas cosas.

Se tiene que los mejores líderes, han desarrollado capacidades que les permiten ser exitosos en cada uno de los cuatro cuadrantes.

Esta es la razón por la que son líderes que se contradicen a sí mismos en el sentido de que ellos pueden ser simultáneamente duros y suaves, impulsivos y controlados. La efectividad administrativa así como la efectividad organizacional, están inherentemente atadas a los atributos paradójicos.

Adicionalmente a los roles de los líderes, el liderazgo proporciona habilidades administrativas que facilitan el proceso de la cultura del cambio, también tienen una importante relación con la efectividad del personal y de la organización.

b. *La efectividad organizacional:*

Enseguida se describen los factores de efectividad organizacional asociados a cada tipo de cultura:

- Los criterios de efectividad más valorados en una *cultura donde predomina el control y la eficiencia* son los procesos, la funcionalidad controlada y la predicción de los hechos.

La teoría de operación dominante que maneja el éxito de la empresa, es el control de la eficiencia (eliminación del desperdicio y de la redundancia) y por lo tanto se llega a la efectividad. No se busca la flexibilidad, como la eficiencia sin error.

- Los criterios de efectividad más importantes en la *cultura donde predomina la competencia y la productividad* son el logro de las metas, los competidores y el incremento de la participación en el mercado.

La teoría de la organización dominante que maneja el éxito organizacional, es que la competencia crea un ímpetu para obtener niveles más altos de productividad y por lo tanto niveles más altos de efectividad.

Ningún pequeño esfuerzo en el aumento de la participación en el mercado, medidas de mejora y el incremento de productividad son vistos como fracasos.

- En la *cultura donde predomina la participación y el compromiso*, los criterios de efectividad más importantes influyen la cohesión, mayores niveles de moral en los empleados y su satisfacción, el desarrollo de los recursos humanos y el trabajo en equipo.

La teoría organizacional que domina en este tipo de cultura, es el involucramiento y participación de los empleados en el *empowerment* y el compromiso. El compromiso, produce resultados de clase mundial.

- Los criterios más importantes en la *cultura donde predomina la innovación y la creatividad*, son las soluciones creativas a los problemas, el acercamiento a la era de las ideas y la expansión a nuevos mercados son parte del criterio de efectividad.

La teoría operacional subyacente, es que la innovación y las nuevas ideas crean nuevos mercados, nuevos vendedores y nuevas oportunidades. Estos factores externos comprenden los indicadores básicos de la efectividad de la acciones.

Se tiene que el marco de valores en competencia ayuda a identificar una aproximación al concepto de calidad, porque resalta los elementos clave de las cuatro culturas principales que perfilan el desempeño organizacional.

c. *La administración de los recursos humanos:*

El marco de valores en competencia fue usado para identificar los factores que se deben cambiar en la administración de los Recursos Humanos, para consolidar cada tipo de cultura, los cuales se muestra en la figura 3.4.

Figura 3.3. Factores a tomar en cuenta en la administración de Recursos Humanos



Fuente: Cameron y Quinn, (1999, p. 47).

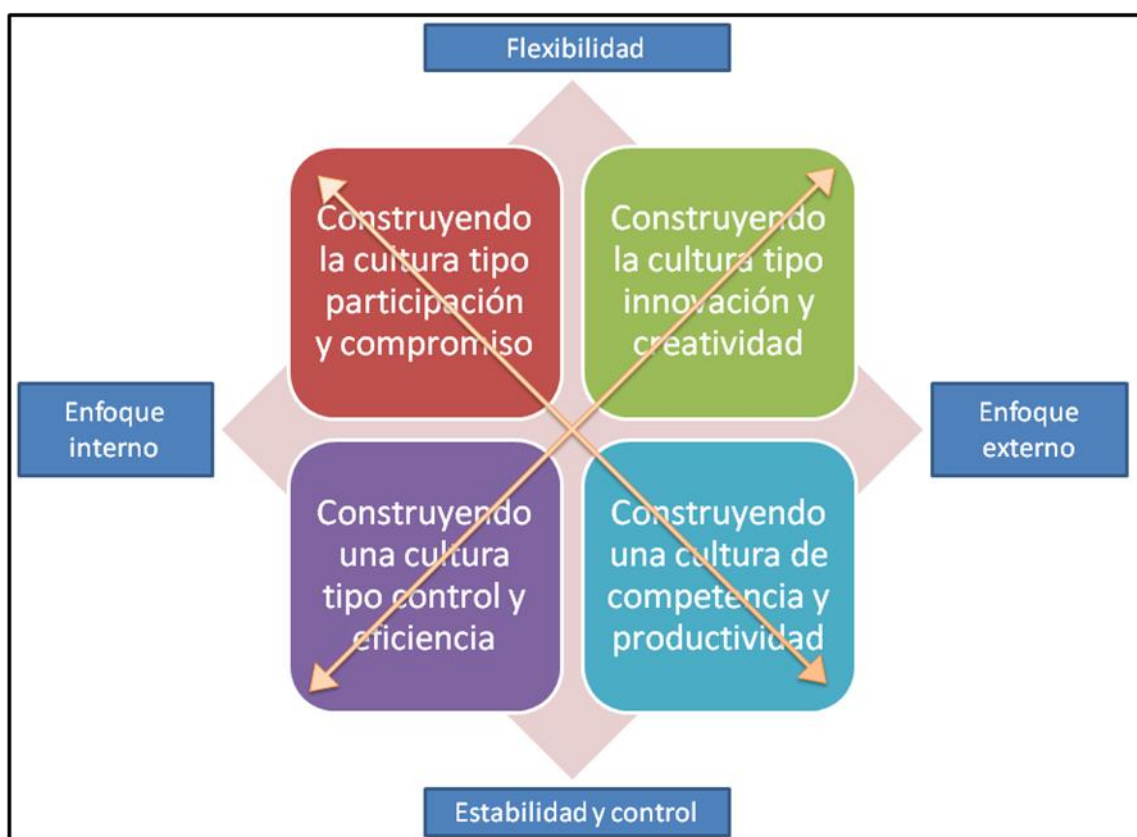
Al implementar diferentes formas de administración de los Recursos Humanos, se puede ayudar a construir o reforzar una clase de cultura organizacional.

3.7. Gráfica de desempeño para identificar la cultura organizacional

El OCAI se enfoca en algunos atributos esenciales de una organización que reflejan su cultura; es decir, las respuestas ayudan a identificar aspectos de la cultura organizacional que caracterizan el tipo de cultura. Para su identificación es útil la construcción de un gráfico que permita identificar el tipo de cultura organizacional que se tiene.

Para construir un gráfico de la cultura de una organización, se utilizan los valores promedio correspondientes a cada una de las culturas, considerando que cada uno de los cuadrantes corresponde a un tipo de cultura, los valores se marcan en las líneas diagonales del cuadrante respectivo, posteriormente se unen los puntos para formar un cuadrilátero. Así, se podrá visualizar las culturas más y menos dominantes como se muestra en la siguiente figura.

Figura 3.4. Gráfica de Cultura Organizacional



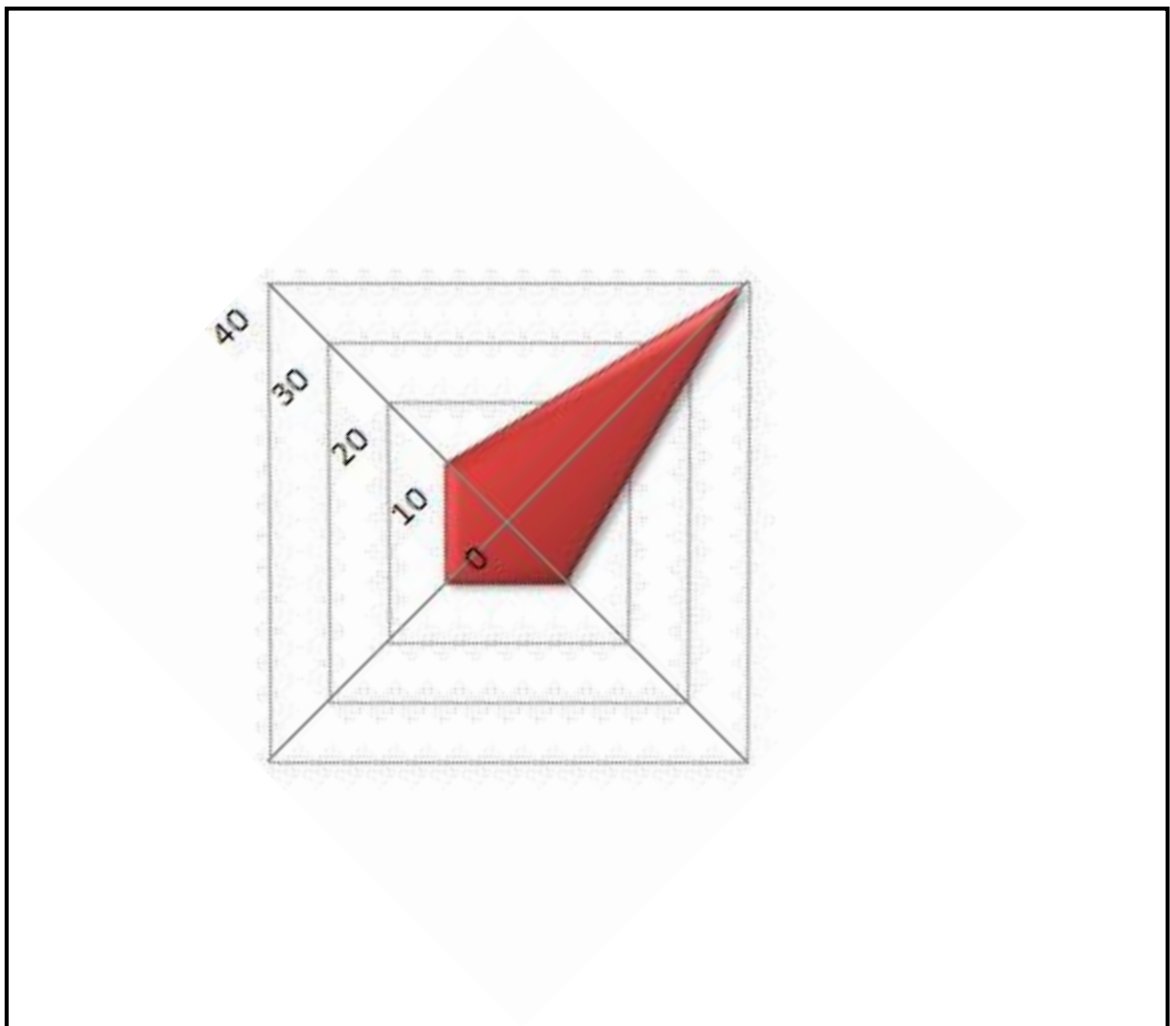
Fuente: Cameron y Quinn, (1999, p. 59).

También es útil, graficar los promedios de cada uno de las preguntas o atributos de la cultura que forman el OCAI, para detectar si cada uno de los

atributos refleja la misma cultura dominante, es decir si hay congruencia o también cuales atributos coinciden con la cultura dominante.

En la figura 3.5. se muestra una gráfica del perfil cultural de una empresa de alta tecnología, donde predomina una cultura tipo innovación y creatividad:

Figura 3.5. Ejemplo de gráfica de Cultura Organizacional



Fuente: Cameron y Quinn (1999, p. 61).

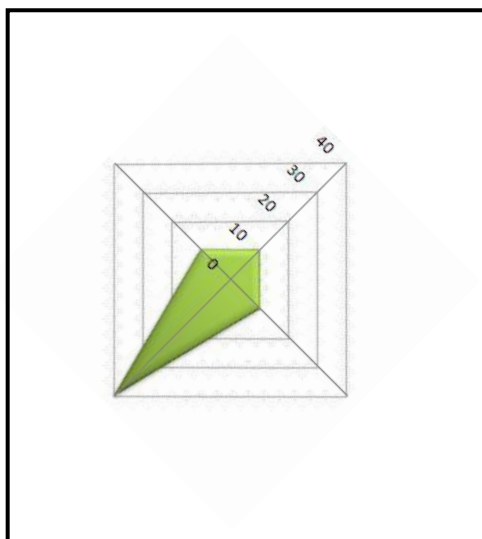
Las gráficas pueden tener los siguientes usos:

- a) Para detectar el tipo de cultura que predomina en la organización.

- b) Para detectar discrepancias entre la cultura actual y la cultura deseada en un futuro.
- c) Para ver la fortaleza del tipo de cultura que predomina en la organización.
- d) Para descubrir la congruencia de los desempeños culturales generados por distintos atributos y por distintos individuos en la organización.
- e) Para comparar la cultura de una organización con otras.
- f) Para comparar una organización en particular, con el comportamiento en general que se tiene en la aplicación del instrumento.

En la figura 3.6. se muestra una gráfica del perfil cultural que presentan dependencias gubernamentales, donde predomina una cultura tipo control y eficiencia.

Figura 3.6. Gráfica de Cultura Organizacional de organizaciones gubernamentales



Fuente: Cameron y Quinn (1999, p. 69).

Cuando se encuentra una cultura diferente en comparación con instituciones del mismo ramo, representa que se tiene una ventaja competitiva

única, o que nuestro perfil es diferente a las demandas que tiene el entorno organizacional.

4. LA EDUCACIÓN SUPERIOR Y SUS RETOS ORGANIZACIONALES

En este capítulo, se aborda el tema de la Educación Superior en México, sus potencialidades y retos; y se analizan a las IES, como organizaciones con características y fines particulares, que tienen un alto impacto en la construcción de la sociedad del conocimiento.

4.1. La Educación Superior y las leyes que la rigen

La educación superior comprende los estudios posteriores a la educación media superior o bachillerato, se imparte en instituciones públicas y privadas, y tiene por objeto la formación en los niveles de técnico superior universitario o profesional asociado, licenciatura, especialidad, maestría y doctorado.

Las instituciones de educación superior, realizan una o varias de las actividades siguientes: docencia, investigación científica, humanística y tecnológica, estudios tecnológicos, además de extensión, preservación y difusión de la cultura, según la misión y el perfil tipológico de cada una.

Para hablar de la educación superior, necesariamente se tiene que hacer referencia primeramente, al artículo tercero de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (2009), el cual contiene los siguientes apartados que son de relevancia para la investigación:

- Todo individuo tiene derecho a recibir educación.

- Además de impartir la educación preescolar, primaria y secundaria, el estado promoverá y atenderá todos los tipos y modalidades educativos; incluyendo la educación inicial y la educación superior necesarias para el desarrollo de la nación, apoyará la investigación científica y tecnológica, y alentará el fortalecimiento y difusión de nuestra cultura.
- Los particulares podrán impartir educación en todos sus tipos y modalidades.
- Las universidades y las demás instituciones de educación superior a las que la ley otorgue autonomía, tendrán la facultad y la responsabilidad de gobernarse a sí mismas; realizarán sus fines de educar, investigar y difundir la cultura de acuerdo con los principios de este artículo, respetando la libertad de cátedra e investigación y de libre examen y discusión de las ideas; determinarán sus planes y programas; fijarán los términos de ingreso, promoción y permanencia de su personal académico; y administrarán su patrimonio.

Otro referente importante que se tienen para la educación superior en el país, se encuentra en La Ley General de Educación (2009), donde se abordan los siguientes puntos de interés para este trabajo:

- La función social educativa de las universidades y demás instituciones de educación superior, se regulará por las leyes que rigen a dichas instituciones.
- Son de interés social las inversiones que en materia educativa realicen el Estado, sus organismos descentralizados y los particulares.

También se tienen los siguientes documentos normativos, importantes para la Educación superior en México:

- Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública.
- Ley para la coordinación de la educación superior.
- Acuerdo 243: Bases Generales de Autorización o Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios.
- Acuerdo 286: Acreditación de conocimientos adquiridos en forma autodidacta o a través de la experiencia laboral y el anexo acuerdo 328.
- Acuerdo 279: Trámites y procedimientos relacionados con el reconocimiento de validez oficial de estudios del tipo superior.

4.2. Potencialidades de la Educación Superior

La importancia estratégica de la educación superior, radica entre otras cosas, por el potencial que tiene para:

- Formar profesionales altamente competitivos en la esfera global, con capacidad de adaptarse a las condiciones cambiantes del mundo laboral y de continuar aprendiendo durante toda la vida.
- Ser una agencia efectiva de generación, aplicación y distribución del conocimiento y de las manifestaciones culturales.

- Incorporar en la formación de los educandos, valores acordes a la sociedad que se desea construir en el futuro, fincada en la democracia, la libertad y la justicia social.
- Formar ciudadanos informados, formados y con posibilidad de expresar sus ideas, esto contribuye a que se superen los retos a los que se enfrenta la sociedad, por lo que no podrá florecer en contextos autoritarios en las instituciones ni en las sociedades.
- Apoyar a los alumnos, a que afronten un mundo cada vez más difícil, marcado en particular por los desafíos de humanizar la globalización, por el rol importante de la información y del conocimiento como factores de producción y desarrollo, por el aumento de los movimientos de población, por la fragilización y la marginalización de muchos grupos sociales, así como por la agravación de las desigualdades y de la pobreza, en el interior de los países y en el mundo.
- Contribuir a la formación de líderes, de agentes de cambio, de hombres y mujeres dispuestos a asumir riesgos para construir un mundo mejor donde el hombre pueda alcanzar un desarrollo pleno.
- Conformar un ambiente educativo, donde los jóvenes no sólo encuentran el conocimiento, sino también un marco de referencia para su vida futura. Aprenden a definir objetivos, alcanzar metas, trabajar en equipo y resolver problemas. Adquieran habilidades para el autoaprendizaje, la innovación, la comunicación asertiva y el liderazgo.

- Conformar un modelo educativo, donde los jóvenes obtengan también una educación humanística y de vocación social que le permite conocer y respetar el medio ambiente y las diferencias culturales del orbe, con el fin de lograr un desarrollo sustentable, mayor equidad y paz.
- Coadyuvar a la construcción de la sociedad del conocimiento, con el fin de atender los problemas del país y como motor de desarrollo integral de la sociedad.

4.3. Misión y Visión de la Educación Superior

En consonancia con las posturas planteadas en la *Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el Siglo XXI*, de la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior de la UNESCO (1998), la ANUIES (2006) formula la siguiente misión ampliada de la educación superior:

- Formar profesionistas, tecnólogos, científicos y humanistas altamente calificados y competentes.
- Constituir un espacio abierto para la formación superior que propicie el aprendizaje permanente, brindando una óptima gama de opciones y la posibilidad de entrar y salir fácilmente del sistema, así como oportunidades de realización individual y movilidad social.

- Fortalecer las capacidades endógenas del país proporcionando perspectivas críticas y objetivas sobre las opciones estratégicas para el desarrollo sostenible.
- Preparar a sus egresados para el altruismo, la solidaridad social y para una participación ciudadana informada que contribuya a un nuevo republicanismo sustentado en el estado de derecho, la democracia y la paz como valores centrales de la nación.
- Promover, generar y difundir conocimientos por medio de la investigación científica y tecnológica a la par que la investigación en las ciencias sociales, las humanidades y las artes creativas.
- Contribuir a interpretar, preservar, y difundir las culturas nacionales y regionales, en un contexto de pluralismo.
- Colaborar al desarrollo y la mejora de la educación en todos los niveles, en particular mediante la capacitación del personal docente, la investigación educativa, y el desarrollo de nuevos libros de texto, materiales didácticos y tecnologías educativas.

Por otro lado, como expresión de lo que se desea que ocurra, la visión del sistema de Educación Superior que se presenta en ANUIES (2000), sirve para guiar las acciones al 2020 y es:

En el año 2020, gracias al compromiso efectivo del gobierno federal, de los gobiernos de las 32 entidades federativas y sus municipios, de los poderes legislativos y de la sociedad civil en su conjunto, las instituciones

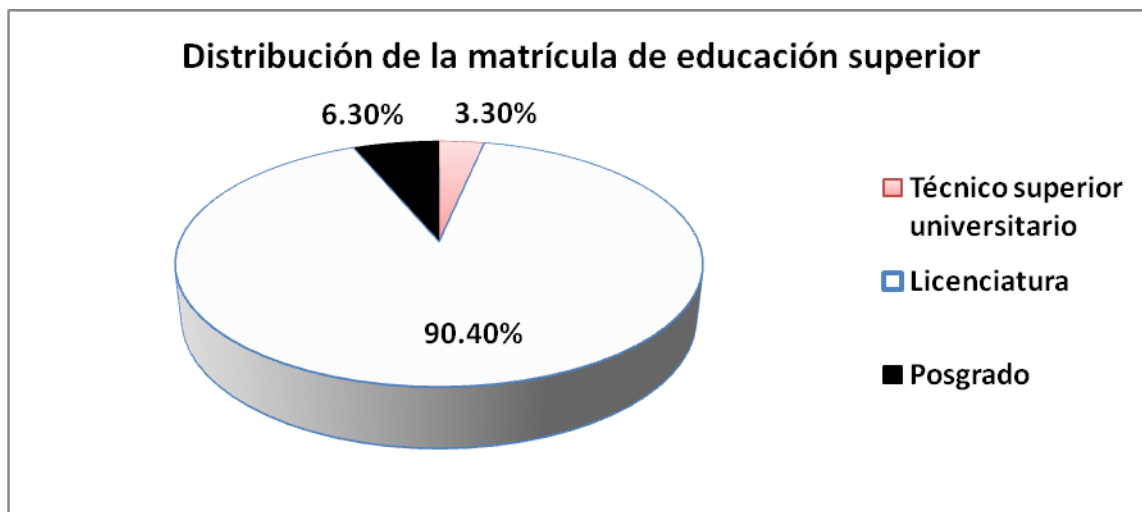
de educación superior de México integran un vigoroso sistema de educación superior, que forma profesionales e investigadores de alto nivel, genera y aplica conocimientos, extiende y preserva la cultura, tareas que realiza con calidad, pertinencia, equidad y cantidad equiparables con los estándares internacionales, gracias a lo cual la educación superior contribuye de manera fundamental a que los mexicanos disfruten de paz y prosperidad en un marco de libertad, democracia, justicia y solidaridad.

4.4. Estadísticas de la Educación Superior en México

La Secretaría de Educación Pública (SEP), reúne y publica anualmente la información más relevante de la educación superior. La información más reciente que publica es la del ciclo escolar 2005 – 2006 y es la siguiente:

- En este ciclo escolar, ingresó el 79.9 % de los egresados del ciclo anterior de la educación media superior o bachillerato.
- La matrícula escolarizada es de 2.4 millones de alumnos, que equivale al 23.7 % de la población de 19 a 23 años de edad, excluyendo el posgrado.
- La matrícula de educación superior, representa el 7.6% de la matrícula del sistema educativo nacional.
- A esta cifra debe agregársele 166 740 estudiantes registrados en la modalidad no escolarizada.
- La matrícula se distribuye de la siguiente manera (figura 4.1):

Figura 4.1. Distribución de la matrícula de educación superior por nivel de estudios



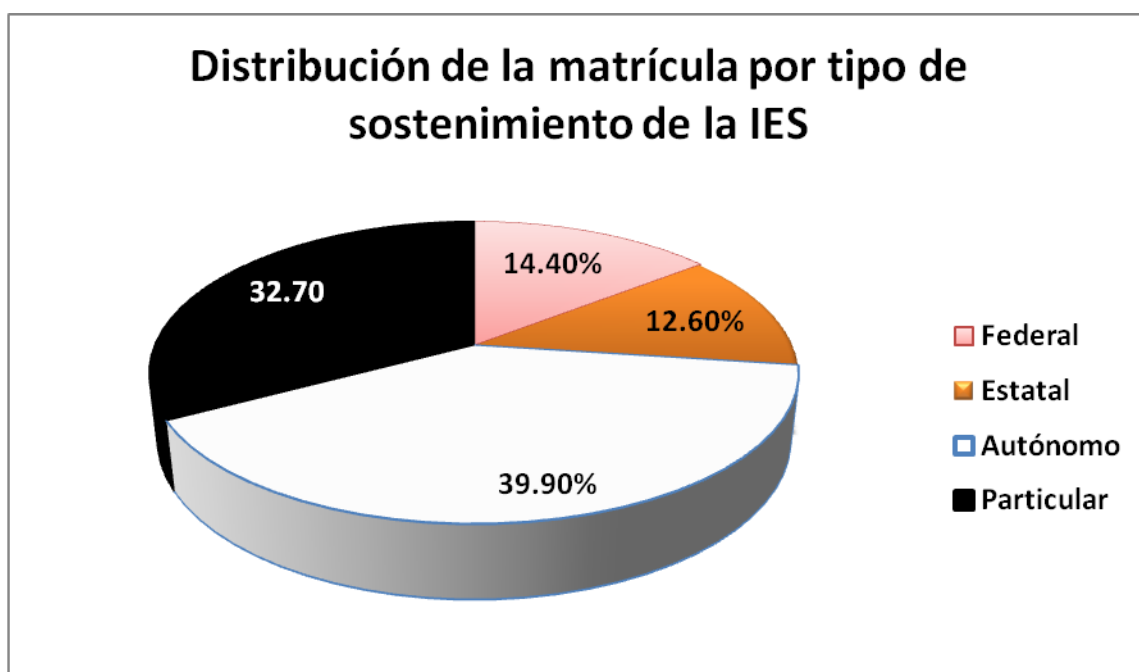
Fuente: SEP. Sistema Educativo de los Estados Unidos Mexicanos principales cifras del ciclo 2005-2006.

- El servicio de *Técnico Superior* se imparte principalmente en las Universidades Tecnológicas impulsados por la federación desde 1991, constituye actualmente el 81.1 % de este nivel y opera bajo un esquema de financiamiento compartido entre la federación y los gobiernos estatales.
- Dentro de la licenciatura se ubica la educación normal, que cubre el 5.8% de la matrícula y se imparte en sus opciones de educación preescolar, educación primaria, educación secundaria, educación especial, atención de niños con discapacidad o capacidades especiales y educación física.
- En virtud de que el crecimiento de la matrícula en educación primaria se ha detenido y tenderá a disminuir, la matrícula de la licenciatura en educación primaria está siendo regulada, de

modo que el número de egresados sea congruente con la demanda.

- De la matrícula de educación superior, el 39.9 % corresponde al sostenimiento autónomo; el 12.6 %, al estatal; el sostenimiento federal cubre el 14.4 %, y las instituciones particulares cuentan con el 32.7 por ciento (figura 4.2).

Figura 4.2. Distribución de la matrícula por tipo de sostenimiento de las IES



Fuente: SEP, Sistema Educativo de los Estados Unidos Mexicanos, principales cifras del ciclo 2005-2006.

- La tabla 4.1. muestra la distribuci3n de alumnos de educaci3n superior, adem3s del n3mero de docentes y escuelas por nivel:

Tabla 4.1

Distribución de alumnos, docentes y escuelas por nivel

	Total de alumnos	Docentes	Escuelas
TSU	80 251	9 481	197
Normal Licenciatura	142 257	15 366	472
Licenciatura	2 070 311	203 860	2 860
Posgrado	153 907	33 182	1 448
Total	2 446 726	255 296	3 820

Fuente: Elaboración propia.

Es importante hacer notar que hay un crecimiento mayor en las instituciones de educación superior privadas que en las públicas, tanto en pregrado, como en posgrado.

4.5. Estadísticas de la Educación Superior en el Estado de Guanajuato

En el ciclo escolar 2005-2006, se tuvieron 81 023 alumnos cursando la educación superior en el Estado de Guanajuato, 9 302 docentes y 289 instituciones.

La matrícula por nivel educativo estuvo distribuida de la siguiente forma (tabla 4.2 y figura 4.5):

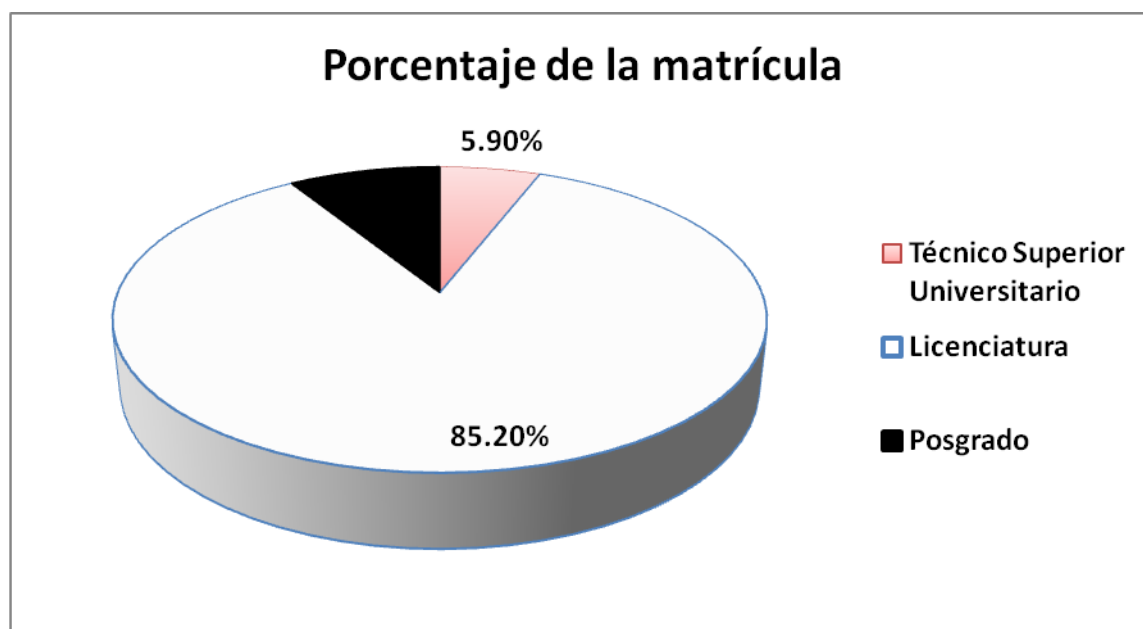
Tabla 4.2

Matrícula por nivel educativo de nivel superior en el estado de Guanajuato en el ciclo 2005-2006

Nivel	Número de alumnos
Licenciatura universitaria, Tecnológica y Normal	69 071
Técnico Superior	4 780
Posgrado	7 172

Fuente: SEP. Sistema Nacional de Información educativa

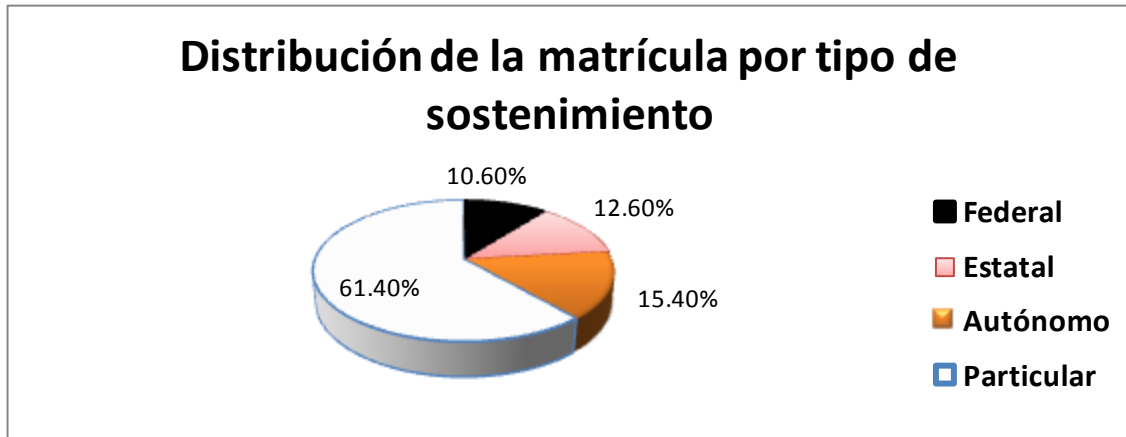
Figura 4.3. Distribución de la matrícula por nivel educativo de educación superior del estado de Guanajuato en el ciclo 2005-2006



Fuente: Elaboración propia.

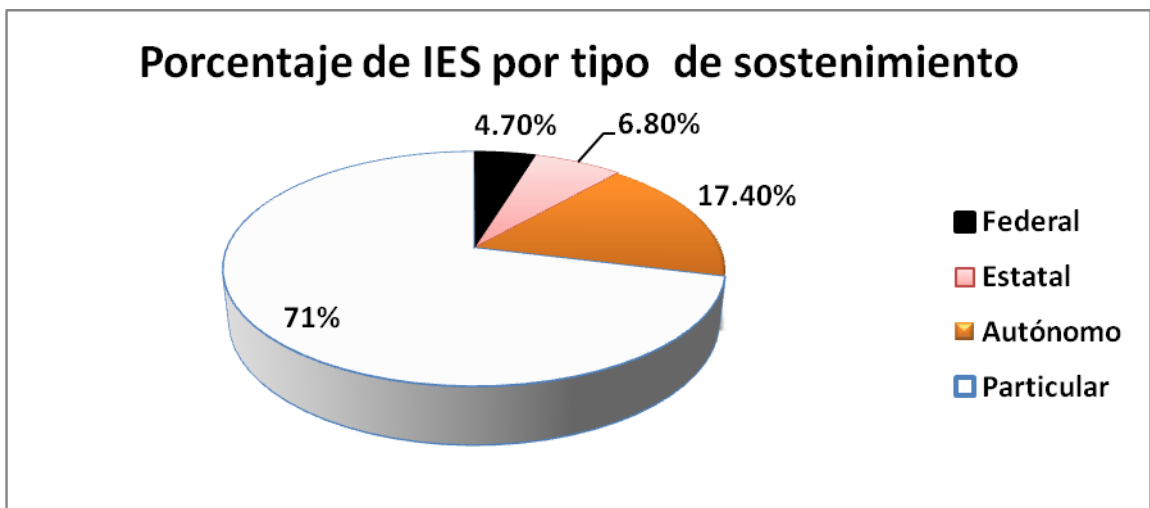
En las gráficas 4.4. y 4.5. se muestran la distribución de la matrícula y del número de IES, por tipo de sostenimiento:

Figura 4.4. Distribución de la matrícula en Guanajuato por tipo de sostenimiento de las IES 2005-2006



Fuente: Elaboración propia.

Figura 4.5. Distribución de las IES en Guanajuato por tipo de sostenimiento en el ciclo 2005-2006



Fuente: Elaboración propia.

De las gráficas 4.3., 4.4. y 4.5. se puede concluir que en el estado Guanajuato se tiene una importante participación de las instituciones particulares, tanto por la matrícula que atienden, como por el número de instituciones.

4.6. Las instituciones educativas como organización

En las sociedades, surge un tipo de organización específica, cuya función es la educación, la transmisión de valores y la socialización de los individuos. Aparecen así las instituciones educativas, como una de esas formas de organización.

Las instituciones educativas, como señala Gairín (1996), cumplen con los distintos atributos y componentes con los que normalmente se caracterizan a las organizaciones como son: fines, objetivos y propósitos, que orientan la actividad, grupo de personas con relaciones interpersonales ordenadas, realización de funciones y actuaciones que tienden a la conclusión de unos fines determinados y búsqueda de la eficacia y racionalidad.

Cuando se analizan diferentes tipologías organizacionales, las instituciones educativas aparecen siempre como uno de los ejemplos característicos en alguna de las clasificaciones aportadas por estas tipologías, enseguida se listan algunos ejemplos:

- De acuerdo a la clasificación, que toma en cuenta las funciones básicas que cumplen las organizaciones en la sociedad, las instituciones

educativas se ubican como organizaciones de conservación de patrones (Litterer, 1979).

- El mismo autor, atendiendo al receptor del producto de las organizaciones, señala a las instituciones educativas como organizaciones de servicio, donde los beneficiarios son los clientes, o aquellas personas que reciben directamente el servicio¹⁵.
- También se clasifican las organizaciones por la naturaleza de su capital, donde, si se considera el tipo de inversión que tienen se agrupan en:
 - a) Inversión de carácter privado: cuentan con la participación de varias personas que aportan un patrimonio para constituir las.
 - b) Inversión de carácter público: el Estado tiene la total participación en ellas.
 - c) Inversión de carácter mixto: cuyo capital es la mezcla de aportaciones tanto públicas como privadas.

En la investigación participan instituciones de educación superior, tanto de gestión pública, como de gestión privada.

Lo anterior indica que el tipo de organización está reconocido por todos los estudios, y que esta organización constituye un elemento esencial en el complejo mundo de las organizaciones.

Por otra parte, Montaña (2000), caracteriza a las universidades como *“Instituciones sensibles al cambio económico y social que han sufrido*

¹⁵ En este punto, difiero con el autor, ya que considero como beneficiarios de las IES, a la sociedad en su conjunto.

transformaciones radicales en el corto plazo. Incorporación creciente de la ideología empresarial. Alta diversidad de formas estructurales” (p. 21).

De la misma forma, que todos los estudios consideran a las instituciones educativas, como una organización y además como una de las organizaciones paradigmáticas mostrada como ejemplo en casi todas las clasificaciones que se hacen sobre las organizaciones, así también actualmente casi todos los estudios sobre las instituciones educativas coinciden en aceptar que se está ante una organización con características y fines particulares, donde se dan unos rasgos específicos, que es necesario conocer, para poder ubicarse y no caer en la transferencia a las instituciones educativas, de los esquemas y caracterizaciones de otras organizaciones, sobre todo las empresariales.

4.7. Las instituciones educativas, organizaciones con características y fines particulares

Son numerosos los estudios que recogen estos rasgos diferenciadores de las instituciones educativas de acuerdo a sus características y fines¹⁶: Meyer y Rowan (1983), Weick (1976), March y Olsen (1972), De Miguel (1994), Antúnez (1992), Ogawa (1984), Gairin (1996). Enseguida se exponen algunos de los rasgos específicos más significativos y más destacados por los diferentes estudios sobre el tema:

- Indefinición y peculiaridad de las metas o propósitos de las instituciones educativas. La sociedad, a través de las diversas instancia que inciden

¹⁶ Los fines de las IES en nuestro país, están plasmados en la misión de la educación superior, que se presenta en el inciso tres de este capítulo.

sobre las instituciones educativas, pretenden que tengan un gran número de objetivos no siempre coherentes entre sí y muchas veces formulados de manera ambigua. Esta situación es una consecuencia por una parte por la gran cantidad de instancias sociales que inciden o lo pretenden sobre las instituciones educativas y en segundo lugar porque la naturaleza misma de lo educativo que es ambiguo y muy complejo.

- El proceso educativo carece de una tecnología definida, precisa y generalizable. Esta situación se hace más visible si se compara con los procesos que se producen en otros tipos de organización, sobre todo en las organizaciones empresariales.
- Como consecuencia de las características anteriores, falta preparación técnica tanto en la tarea del profesor, como en las tareas de planificación y gestión. Ni siquiera existe una especialización entre la función docente y la de gestión.
- Esa ambigüedad de metas y propósitos, la falta de tecnología específica, la misma naturaleza de lo educativo, exige un profesional caracterizado sobre todo por la flexibilidad que pueda actuar en esa situación tan ambigua.
- Todo lo anterior conduce también de una forma lógica a convertir a las instituciones educativas en una realidad débilmente estructurada, caracterizada por el amplio espacio que ocupan las relaciones informales, la indefinición de funciones, ambigüedad y diversidad de roles a que están sujetos los miembros de las instituciones.

- Esta debilidad del sistema en las instituciones educativas, tiene además de estos factores internos a la propia institución otros de índole externa. Si toda organización tiene una dependencia del entorno, en el caso de la institución educativa esta dependencia es esencial al mismo proceso educativo, de tal manera que éste depende esencialmente de la realidad cultural, social, política y económica. Esta dependencia de los factores externos hace todavía más vulnerable esa debilidad del sistema.
- En las instituciones educativas se produce una ausencia de criterios específicos para controlar y evaluar la eficacia de su funcionamiento, en gran medida provocada por la complejidad del proceso educativo, con múltiples agentes tanto internos como externos. Así por ejemplo, la asignación de los recursos depende más de decisiones externas que de necesidades internas al mismo proceso.
- Las instituciones educativas presentan un modelo de dirección peculiar, ya que por una parte es un modelo provisional, mediante elección de los propios órganos de gobierno (colegios, consejos, academias), no profesionalizado y participativo. A este modelo de dirección, se añade una falta de tiempo y de disponibilidad en la organización dedicado y previsto para la gestión, condiciones necesarias en un modelo participativo. Todo ello hace que el modelo directivo de la organización de las instituciones educativas resulte poco definido, nada profesionalizado y falto de los recursos necesarios para llevar a cabo sus funciones.

Sin lugar a dudas, la organización universitaria puede ser considerada como una *organización atípica* (Mintzberg, 1991) por la complejidad de sus procesos y su quehacer polivalente; por ofrecer un servicio a largo plazo a múltiples beneficiarios; por contar con la existencia de grupos con intereses divergentes; por la coexistencia de estructuras y esquemas de gestión diferenciados (cuando no antagónicos).

Como consecuencia de estas características, se tiene que acercar al estudio de las instituciones educativas, con un planteamiento que reconozca y tenga en cuenta estas peculiaridades, sobre todo para evitar el error de intentar transferir de forma mecánica los modelos, esquemas y planteamientos estudiados y experimentados en otras realidades organizativas, como puede ser la empresa.

4.8. Teorías organizacionales sobre las instituciones educativas

Estas y otras características diferenciadoras de la organización educativa, han propiciado que desde hace unos años las investigaciones sobre la organización educativa hayan abandonado esquemas que vienen determinados desde fuera de las instituciones, fundamentalmente desde la organización empresarial, y se centren en buscar interpretaciones que se refieran más directamente a su realidad concreta.

De este modo, se puede señalar que las teorías sobre la organización de las instituciones educativas en sus inicios utilizaron enfoques de esas teorías que suponían una transferencia de perspectivas pertenecientes a la realidad organizativa empresarial. En este período, se puede situar desde la teoría de la *gerencia científica* de Taylor y sus seguidores, los enfoques burocráticos de

Fayol y Weber, las teorías de *relaciones humanas* de Mayo y McGregor y finalmente las teorías estructuralistas de la fusión, sistémicas y decisional.

Más adelante, cuando se reconocieron las peculiaridades de las instituciones educativas, ha ocasionado que las investigaciones abandonen esa visión empresarial, para adecuarse a la realidad de las instituciones, surgiendo una serie de concepciones centradas en su realidad. Estas nuevas concepciones surgidas a partir de los años 70, nacen de la consideración de la institución educativa, como una realidad especial a la que hay que acercarse con estudios propios.

Estas, no suponen la negación de las instituciones educativas como organizaciones, ni que se deban despreciar las aportaciones genéricas sobre la organización, sino que suponen un intento, de conseguir una teoría de la organización de las instituciones educativas Gairín (1996). Enseguida se muestra en la tabla 4.3, un acercamiento a las concepciones actuales de las instituciones educativas como organización:

Tabla 4.3

Concepciones actuales de las instituciones educativas como organización

Caracterización de la institución educativa	Características	Autores representativos
Organización débilmente estructurada	<ul style="list-style-type: none"> • Existe cierta discontinuidad entre medios y fines • Ningún fallo por sí del sistema puede perturbar el orden interno • Los mecanismos de control, supervisión y evaluación son débiles • Los profesores poseen amplios márgenes de actuación • Las aulas son espacios privados del ejercicio profesional (celulismo) 	Welck (1976)
Construcción social y un orden negociado	<ul style="list-style-type: none"> • La acción organizativa es el resultado de la interacción social de los individuos • Para entender esta acción se deben conocer sus bases psicosociales. Los individuos reinterpretan continuamente el mundo social • El simbolismo de los procesos organizativos aparece como un aspecto constructivo de la dimensión cultural 	Greenfield (1996) Smircich (1985)
Arena política	<ul style="list-style-type: none"> • La vida organizativa es la señalada por el conflicto • La acción organizativa está cargada de intencionalidad política • El concepto central es el poder, en el sentido de tener capacidad de influencia más que autoridad legitimada • Importancia que las acciones y relaciones entre los miembros juegan en la configuración organizativa • El poder se constituye en la relación con los demás miembros 	Ball (1990)

Fuente: Elaboración propia. Adaptada de Gairín (1996, 108-109).

Tabla 4.3 (continuación)

Concepciones actuales de las instituciones educativas como organización

Cultura	<ul style="list-style-type: none"> • Es importante la interpretación de los fenómenos organizativos más allá de los hechos evidentes • Cultura= conjunto de símbolos y significados compartidos por los miembros de la organización que orientan sus acciones • Importancia de: <ul style="list-style-type: none"> ○ Análisis dialéctico ○ Dimensiones psicodinámicas ○ Destrezas de interpretación ○ Interdisciplinariedad 	Balles (1987)
Anarquías organizadas	<ul style="list-style-type: none"> • La escuela posee metas poco claras • Carece de un estrecho control sobre los procesos y los productos • La tecnología que se utiliza es difusa • La participación humana es altamente fluida y dispersa • La toma de decisiones no sufre un proceso lineal de resoluciones de problemas 	Meyer y Rowan (1983)
Ecosistemas	<ul style="list-style-type: none"> • El contexto adquiere una fuerza determinante • Se enfatiza el carácter de las relaciones e intercambios de naturaleza psicosocial • Primacía del mundo representativo frente al operativo • Las relaciones y proceso del contexto y la comunidad son importantes • El ser del centro importa más que el deber ser 	Santos (1992) Lorenzo (1993)
Estudios organizaconales	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento detallado del contexto organizacional • Explicación del comportamiento de los individuos • Importancia y explicación de las estructuras y reglas organizativas • Formas de vinculación con el entorno • Construcción transferencia y formas de reapropiación de modelos organizacionales 	Montaño (2000)

Fuente: Elaboración propia. Adaptada de Gairín (1996, 108-109).

En conclusión, se puede decir que existen diferentes enfoques para el estudio de las instituciones de educación superior de acuerdo a la postura que se asuma.

4.9. Los cambios en las instituciones de educación superior que implican un cambio de cultura organizacional.

Actualmente se tienen cambios en las estructuras, las culturas y las dinámicas de operación de los sistemas de educación superior en el país y en el mundo, en respuesta a la presión de mayor cobertura, más demanda por estudios postsecundarios y crecimiento importante en la oferta de programas e instituciones educativas (sobre todo privadas de acuerdo a lo presentado anteriormente); a los mayores requerimientos de calidad y pertinencia que se formulan a los sistemas e instituciones; a la explosión de la información académica y del conocimiento avanzado; a las necesidades de investigación y desarrollo que enfrentan los países en su trayectoria de desarrollo; y a los consecuentes impactos que se producen sobre el financiamiento de la educación superior.

Así, en todas partes del mundo, y no es la excepción en los países menos desarrollados, la educación superior enfrenta problemas semejantes y experimenta cambios que apuntan en una misma dirección. Los especialistas atribuyen esta concordancia a los cambios que trae consigo la globalización, los

cuales obligan a los sistemas a adaptarse a desafíos que, en lo básico, producen nuevas respuestas.

Una demanda en particular, es que se busca que los subsistemas se diferencien institucionalmente (lo cual aumenta la complejidad del sistema de educación superior en su conjunto), con el propósito de poder tener una división y organización cada vez más especializada del trabajo de producción, transmisión y transferencia del conocimiento avanzado.

También, la educación superior (tanto las instituciones en su conjunto, como cada uno de sus programas académicos), son actualmente evaluados externamente, con la participación de pares académicos y representantes de los gobiernos y del sector productivo, con el objetivo de asegurar la calidad de sus procesos y productos, la efectividad de sus resultados y la eficiencia de su operación; al mismo tiempo que se busca elevar su transparencia y responsabilidad frente a los diversos actores interesados (*stakeholders*).

También es importante resaltar, los cambios en los papeles de los diferentes actores de las instituciones educativas (figura 4.4), lo que definitivamente ha influido en las IES como organizaciones, principalmente en sus modelos de gestión, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 4.4

Cambios en los papeles y valores dominantes, entre los actores básicos de la educación superior

De los años 1970 a los 1980	Los años 1990
<p><i>Rectores:</i> caciques, jefes de coalición y brokers políticos entre gobierno federal, fuerzas vivas locales y coaliciones institucionales.</p> <p><i>Sindicatos:</i> asisten en la presión hacia el gobierno para aumentar subsidios; creciente influencia en las coaliciones institucionales.</p> <p><i>Grupos estudiantiles:</i> demandan libre acceso; factor de movilización en conflictos internos y en nombramientos de directivos, cultura de derechohabiente.</p> <p><i>Partidos políticos de izquierda:</i> movilizados en universidades, las únicas zonas políticamente liberales de un sistema político autoritario; elementos de cohesión y representación de coaliciones institucionales.</p> <p><i>Gobierno federal:</i> financiador benévolo pero políticamente selectivo; sustituye a gobiernos estatales como fuente principal de recursos.</p> <p><i>ANUIES:</i> amortiguador político en conflictos mayores y vehículo de legitimación de programas gubernamentales.</p> <p>La expansión determinada por la demanda: regulación por relaciones políticas.</p>	<p><i>Rectores:</i> buscan reconvertirse a gerentes, interesados, en estabilidad, competencia por fondos y respeto público. Aparecen expertos y asesores contratados en planeación, financiamiento y desarrollo institucional.</p> <p><i>SNI-CONACYT:</i> mayor influencia en evaluaciones, decisiones de financiamiento y estrategias de desarrollo.</p> <p><i>Estudiantes:</i> clientes individuales, cultura de inversionista en capital humano.</p> <p><i>Empresarios y asociaciones de profesionistas:</i> donantes y compradores, influyen en programas profesionales.</p> <p><i>Gobierno federal:</i> financiamiento selectivo, sugiere cambios institucionales, organiza la evaluación.</p> <p><i>Gobiernos estatales:</i> recuperan influencia en juntas de gobierno y programas de financiamiento local.</p> <p><i>ANUIES:</i> vehículo de legitimación, mayor participación en diseño de políticas. Políticas guiadas por el gasto: regulación por incentivos para adaptar políticas gubernamentales.</p>

Fuente: Luengo (2003, p.19)

Como resultado del ajuste de las Instituciones de Educación Superior a estas demandas y presiones, actualmente se experimentan un conjunto de transformaciones que pueden agruparse en las siguientes tendencias:

- a. Masificación de los sistemas, producto de la oferta cada vez mayor de oportunidades de acceso.
- b. Diferenciación horizontal y vertical de los sistemas e instituciones.
- c. Aseguramiento de la calidad de los servicios y productos a través de procedimientos de responsabilización pública de las instituciones.
- d. Demandas crecientes dirigidas hacia las instituciones y los sistemas para elevar la relevancia y pertinencia de sus funciones de conocimiento.
- e. Diversificación y racionalización de las fuentes de financiamiento de la educación superior.
- f. Adopción de culturas organizacionales centradas en la innovación y el emprendimiento y, como consecuencia de estas tendencias.
- g. Desplazamiento del centro de gravedad de la educación superior desde las esferas del estado y del poder corporativo hacia la esfera del mercado y la competencia.

Entonces, como se enunció en los puntos f y g, las instituciones de educación superior deben cambiar su cultura organizacional para poder responder tanto a las demandas internas, como a las externas; los tipos de cultura que puede apoyar a cumplir esto, es la cultura donde predomina la innovación y creatividad y la cultura donde predomina la competencia y productividad, por lo que los directivos de las IES, tendrán que destinar recursos y definir estrategias para poder cumplir este fin. Solamente atendiendo a estos cambios se podrá mejorar el desempeño y asegurar la viabilidad a largo plazo de las instituciones.

4.10. Los retos de la educación superior

En los siguientes apartados se describen los principales retos de la educación superior en el país; la atención a estos retos, implican la necesidad de un cambio en la cultura organizacional de las instituciones. A pesar de que algunos de los que se presentan pueden formar parte de más de una categoría; para abordarlos, se clasifican en cuatro clases: de cobertura, de pertinencia, de calidad y de gestión.

a. Reto de cobertura

Uno de los retos más importantes del sistema de educación superior en el país, es la atención a la demanda existente y a la futura, ya que de acuerdo a la SEP (2007), la cobertura en el año 2006 era del 24.3% de las personas en

edad universitaria y se tiene una meta para el año 2012 de atender al 30%. Esta necesidad de aumentar la cobertura, exige una reflexión profunda sobre el desarrollo futuro del sistema y de las instituciones de educación superior.

En nuestro país la presión demográfica ha disminuido, al reducirse la tasa de crecimiento poblacional como se muestra en la tabla 4.5, donde hay que notar que la población empezará a decrecer para el año 2050.

Tabla 4.5.

Población y tasa de crecimiento demográfico 1995-2050

Año	Población	Tasa de crecimiento
1995	91 991 461	1.73
2000	99 582 251	1.44
2005	106 306 438	1.18
2010	112 230 723	0.99
2020	122 106 672	0.70
2030	128 926 906	0.39
2040	132 178 593	0.11
2050	131 576 077	-0.20

Fuente: Consejo Nacional de Población (1999, p. 55).

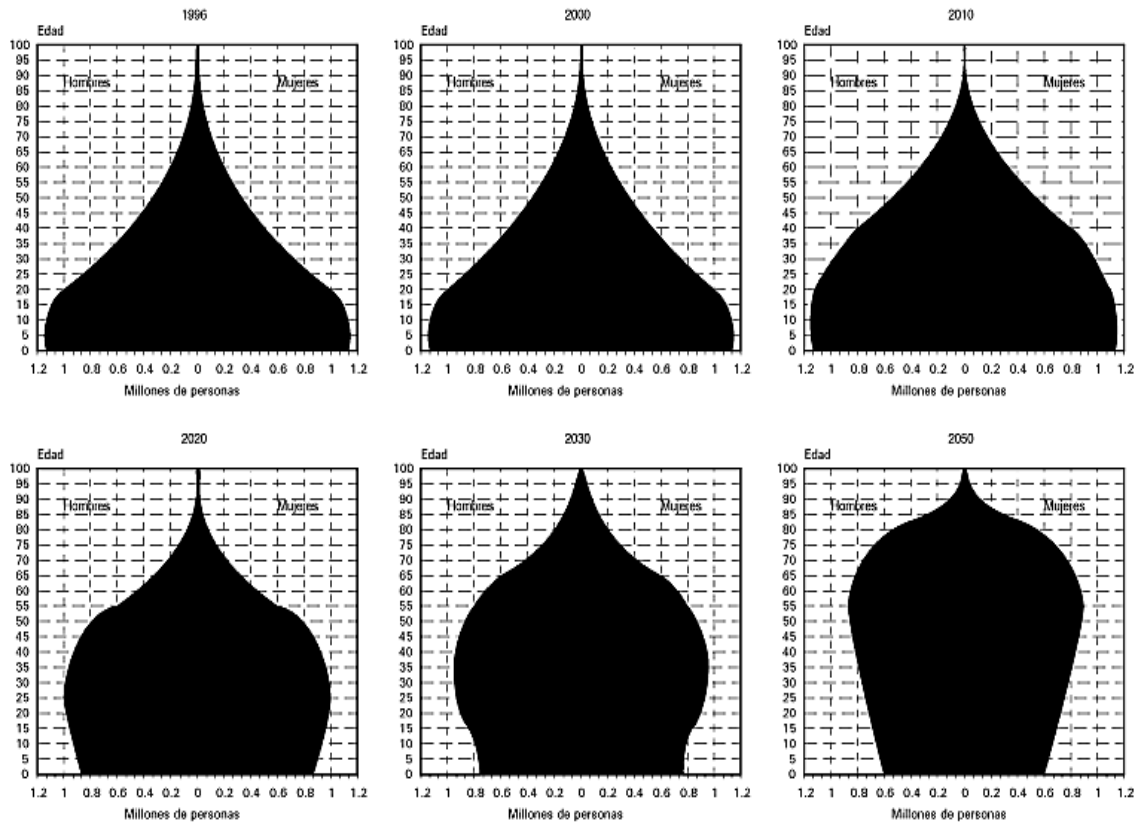
Sin embargo, se tiene que la quinta parte de la población todavía está en edad de educación básica (primaria y secundaria) y más de 50 millones de mexicanos tienen menos de 25 años, lo que ejerce presión para el crecimiento del sistema de educación superior en las dos primeras décadas del siglo XXI y ésta, no empezará a disminuir sino hasta entrada la tercera década.

Un análisis de la población muestra lo siguiente (CONAPO, 1999):

- La población en edad preescolar (0 a 5 años) está disminuyendo.
- El número de niños y jóvenes en edades de escolaridad obligatoria (6 a 14 años) alcanzó un máximo histórico de 20 millones en 1999, año a partir del cual empezó a disminuir.
- El número de personas en edad laboral (15 a 64 años), donde están los potenciales demandantes de la educación superior, aumentará progresivamente hasta alcanzar 80.8 millones en el año 2031, para luego descender gradualmente.
- La población de la tercera edad (65 años o más), será la que tendrá el mayor cambio al multiplicarse por un factor ocho en el 2050.
- El paulatino proceso de envejecimiento propiciará un aumento gradual en la edad media de la población: de 25.2 años en 1995, a 30.3 en el 2010, 38.1 en el 2030 y 45.1 en el 2050.

Este fenómeno de envejecimiento relativo, se verá reflejado en cambios en la pirámide poblacional (como se ve en la figura 4.6.), lo que tendrá importantes consecuencias en las esferas social, económica, política y cultural; particularmente en lo que se refiere a los servicios de educación, empleo, salud y vivienda ya que la población en edad universitaria tendrá un aumento significativo en la primer mitad del siglo.

Figura 4.6. Pirámides de población 1996-2050



Fuente: CONAPO (1999, P.8).

Lo anteriormente descrito, tendrá efectos relevantes en el sistema educativo en general y en particular en la demanda de educación superior, tanto por el grupo de edad tradicionalmente demandante, como por las personas de mayor edad.

También ejercerá presión sobre el sistema de educación superior, la mayor escolaridad de la población en el país, ya que actualmente se tiene un promedio de escolaridad de más de ocho años, y este indicador ha venido creciendo en los últimos años. El impulso a la educación secundaria, tendrá

consecuencias en los niveles subsecuentes, ya que su influencia sobre la educación superior se extenderá hasta el año 2020.

Hay que reconocer, que el país se ubica en una situación desfavorable y por lo tanto poco competitiva ante sus socios comerciales de América del Norte, en lo que se refiere al porcentaje de la población entre 25 y 64 años de edad con educación media y superior, de acuerdo con lo que se muestra en la tabla 4.6 (OCDE, 2008):

Tabla 4.6

Porcentaje de la población entre 25 y 64 años de edad, por nivel más alto de estudios, 2006

País	E. Básica	E. Media	E. Superior
Canadá	15	39	46
EUA	31	45	24
OCDE*	31	42	27
México	78	7	15

*Valor promedio no ponderado del conjunto de los países miembros

Fuente: Elaboración propia.

El nivel de atención a la demanda potencial de educación superior crecerá, pero aún así, estará por debajo de los niveles que otros países de mayor desarrollo. Por lo que uno de los retos básicos a enfrentar por el país en

los próximos años, será el de desarrollar la oferta educativa y la infraestructura necesaria para atender a la creciente población escolar en el nivel superior; para ello se requiere hacer un uso extraordinariamente eficiente de los recursos sociales y económicos dedicados a este nivel educativo.

Un aumento en la cobertura de nivel superior, que mínimamente habrá de duplicarse en los próximos veinte años, representa un reto a la imaginación y a la capacidad de innovación educativa del país del futuro (ANUIES, 2000). Se debe de incrementar el acceso y la equidad de la educación para todos los jóvenes, y una opción a tomar en cuenta es, intensificando el uso de las nuevas tecnologías de la información y comunicación.

Al respecto, Luengo (2003) comenta lo siguiente:

“Los retos y las metas cuantitativas en educación superior, con las dificultades del caso, pueden ser atendidos en el transcurso de los años. El desafío mayor es decidir *con qué contenidos educativos, con qué estrategias pedagógicas, con qué tipo de organización universitaria, con qué propósito o aspiración social y en qué dirección debe darse este crecimiento*. Los desafíos cualitativos no serán fácilmente remontables, el pensar desde la complejidad y la transdisciplina es una alternativa para ir buscando la respuesta a tales interrogantes” (p.20).

b. Reto de Calidad

En la figura 4.7, se muestran las acciones estratégicas que de acuerdo a la ANUIES (2000), se deben tomar en cuenta, para transformar y mejorar la calidad de las instituciones de educación superior, las cuales están influidas entre otras cosas, por la cultura organizacional:

Figura 4.7. Acciones estratégicas para transformar y mejorar la calidad del sistema de educación superior



Fuente: ANUIES (2000, p. 164).

Como se vio en la sección anterior, las formas tradicionales de concebir la educación, no serán suficientes para responder exitosamente al desafío ni en términos de atención a la demanda, ni de calidad. El reto será diseñar sistemas

pedagógicos y organizacionales que hagan un uso más eficiente de los recursos, los tiempos, los modos y los espacios para aprender.

c. Reto de pertinencia

La educación tiene su razón de ser, en función de las expectativas de la sociedad en que incide; por lo que debe buscarse la coherencia entre los perfiles y los objetivos de las IES, con las necesidades prevalecientes en el ámbito de influencia de la institución educativa, con el mercado de trabajo y con los proyectos de desarrollo tanto locales como nacionales con un sentido de servicio a la sociedad. Es más las instituciones, deberán anticiparse a las necesidades y problemas del futuro.

Atendiendo a esta necesidad de pertinencia, las instituciones de educación superior tradicionales tendrán una fuerte competencia por parte de las organizaciones educativas de las empresas (Universidad Coca Cola, Universidad LAPEM, Universidad de Liverpool), por lo que el reto es vincular cada día más el quehacer de las IES, con la vida de las organizaciones, y el desarrollar programas académicos, de investigación y transferencia de tecnología pertinentes a la realidad de los sectores social y productivo que será lo que finalmente dará viabilidad a las instituciones.

Por lo que se debe de conformar un sistema de educación superior de carácter abierto, en el que todas las instituciones y sectores sociales y económicos puedan cooperar para un funcionamiento de mayor calidad y más homogéneo del conjunto. Al mismo tiempo, se requiere de cambios

estructurales y funcionales profundos para ese trabajo con nuevos socios y nuevas alianzas para trabajar de manera proactiva en un ambiente conformado por redes entre instituciones y pluralista (Silvio, 1998).

Además, en la sociedad del conocimiento, donde se le plantean nuevos retos a la educación, ésta se concibe como un proceso integral sin limitaciones temporales de edad, de nivel o de establecimiento escolar, de ahí el concepto de *educación para y durante la vida*, por lo que se deberá, incorporar el paradigma de la educación permanente, que implica dotar a los estudiantes de las habilidades de aprender a aprender.

Para atender esta necesidad de aprendizaje permanente, las instituciones de educación superior no deberán concebirse más en una perspectiva de educación terminal, ni restringir su misión educativa al otorgamiento de programas de educación formal, sino que deberán desarrollar el área de educación continua, para la actualización de los conocimientos, sea con propósitos de actualización profesional y técnica, o bien por el simple deseo de acceso a nuevos saberes.

También, necesitarán cambiar sus concepciones y paradigmas de trabajo en materia de enseñanza y de aprendizaje, por lo que la capacidad de adaptación al cambio será una competencia necesaria de los egresados de las IES.

Por otro lado, se sabe que en muchos países relativamente ricos, así como en las naciones en vías de desarrollo, existe un desempleo considerable

de los egresados de la educación superior, pero también se puede demostrar que la cuota de desempleo entre los egresados de las IES, es más pequeña que la del total de la fuerza de trabajo en la mayor parte de los países, donde a mayor escolaridad de las personas, las posibilidades de empleo aumentan.

Pero también se sabe, que numerosos egresados terminan en empleos considerados inapropiados para los graduados del nivel superior, ya que éstos sólo ofrecen oportunidades limitadas de aplicar los conocimientos y la formación recibida en las IES; lo que ocasiona que se tengan pocas perspectivas de mejorar el nivel socioeconómico.

En parte se debe a las características de los mercados de trabajo globales, que plantean nuevas exigencias de formación en los sistemas educativos, que han sido señaladas en diversos estudios, tanto de la UNESCO como del Banco Mundial, que son:

- Un ritmo creciente de cambios en la estructura de puestos y la exigencia de una mayor cualificación en casi cualquier ocupación.
- Contracción del empleo en el sector público y crecimiento relativo en el sector privado.
- Disminución de las oportunidades de empleo en las grandes compañías.
- Un aumento de oportunidades en el sector de empleo "no formal".
- Pérdida de estabilidad y seguridad en el trabajo.

- Una demanda creciente de conocimientos básicos de informática y capacidades en las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.

Todo esto, refuerza la necesidad de asumir que la educación superior no está enfocada únicamente a la formación de empleados, sino que su función se ampliará cada vez más a la formación de profesionales emprendedores que inicien y desarrollen sus propias empresas.

En conclusión, una de las características fundamentales de la educación superior es la pertinencia, para que pueda cumplir entre otras cosas como: palanca de desarrollo, factor de innovación, ventaja estratégica para la producción y medio insustituible para asegurar la identidad nacional.

d. Retos de gestión y administración

La calidad en las instituciones de educación superior, está íntimamente ligada con la continua innovación tanto en el ámbito académico como en los procesos de gestión, por lo que se requiere que las instituciones se constituyan en organizaciones que aprendan continuamente y que innoven sus procesos y estructuras.

En un estudio sobre las instituciones de educación superior (ANUIES 2000), se encontraron los siguientes puntos relacionados con sus sistemas de gestión, que representan un reto para su consolidación:

- Persisten múltiples problemas de organización y gestión en las IES.

- Se requiere una definición más puntual de las misiones institucionales, que reflejen las diferencias y que permitan construir ventajas de unas instituciones frente a otras.
- La expansión cuantitativa de la educación superior durante las décadas de los sesenta y los setenta, llevaron a instituir en las IES condiciones poco propicias para la innovación permanente.
- La estructura de las universidades, es por lo general pesada y persisten los procesos de gestión centralizados.
- Las formas de organización institucional no siempre responden a los requerimientos del desarrollo académico, y continúan existiendo espacios de poder de tipo político, gremial y de grupo, que propician una cultura institucional de tipo burocrático.
- Los cuerpos colegiados, no siempre se constituyen en los órganos de dirección académica para la toma de decisiones.
- Las inercias, las tradiciones, las costumbres arraigadas al interior de las comunidades académicas, así como la cultura política y laboral predominante, obstaculizan en ocasiones, los cambios académicos necesarios.
- Los postulados de misión y de visión de las instituciones, han sido asumidos tan solo en algunas instituciones por el total de los miembros de sus comunidades.

- Aunque muchas IES han avanzado en el mejoramiento de su administración y gestión, y muchas cuentan con instancias encargadas específicamente de la planeación y la evaluación, aún no puede afirmarse que la mayoría lo haya logrado plenamente.

Otros datos importantes reportados en el documento Panorama Educativo (OCDE, 2006), que representan un reto para la gestión de las IES, son los siguientes:

- El nivel del gasto en la educación superior en México aumentó significativamente entre el año 1995 y el 2003, en un 67%. Sin embargo, debido a que las inscripciones en la educación superior crecieron rápidamente (un 48%), el gasto por estudiante de educación superior tan sólo aumentó el 13%.
- En el nivel de educación superior, el gasto por estudiante es de \$ 5,774 dólares, ligeramente más de la mitad del nivel del gasto promedio por estudiante de la OCDE (US \$11254).
- El gasto por estudiante de educación superior sobre el promedio de la duración de los estudios en México es de \$19,747 dólares, lo que es igual o menor de lo que los Estados Unidos y Suiza gastan por estudiante en un solo año, lo cual asciende a \$ 24,074 y \$ 25,900 dólares, respectivamente.
- El porcentaje de gastos de capital (presupuesto que no se destina a gasto corriente), ha aumentado en el nivel superior a 5.2%, pero éste

representa todavía tan sólo un poco más de la mitad del promedio de la OCDE que es de 10.3%.

- Más personas alrededor del mundo están terminando los estudios universitarios y otras formas de educación terciaria. Sin embargo, el progreso ha sido desigual a través de los países y algunos se han atrasado considerablemente, cediendo potencialmente su habilidad futura para mantener su progreso económico y social.

Por otro lado, Ibarra (2002), al analizar el futuro de las instituciones de educación superior en el país, presenta seis temas críticos sobre los cuales considera que se tendrá que trabajar:

- a. La integración del sistema universitario con el resto del sistema educativo superior.
- b. Los modelos de financiamiento de las universidades públicas.
- c. La transición del actual esquema de deshomologación salarial hacia un modelo centrado en la carrera académica.
- d. La reforma normativa.
- e. La integración de un sistema articulado de atención a los estudiantes.
- f. La transformación administrativa para alcanzar mayor flexibilidad operativa.

Entonces, para mejorar la gestión de las IES es necesario que el personal directivo y administrativo, esté capacitado y certificado en las competencias asociadas a los cargos y funciones que desempeñan y se

cuenta con dependencias e instancias sólidas y coordinadas para planear el desarrollo efectivo de la institución, autoevaluar permanentemente la calidad de los programas educativos y su pertinencia en el mundo laboral, además de servicios que ofrece; y para definir las políticas, las estrategias y los medios necesarios para coadyuvar a su desarrollo y al buen cumplimiento de sus funciones.

5. MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo, se describe el marco metodológico de la investigación, donde se desarrollan entre otros, los siguientes puntos: la metodología para abordar el objeto de estudio, el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación, su justificación y las hipótesis de trabajo.

El trabajo de investigación se realizó utilizando como objeto de estudio, a las Instituciones de Educación Superior del Estado de Guanajuato pertenecientes a la Comisión Estatal para la Planeación de la Educación Superior (COEPES), que es la instancia que agrupa a las IES del estado que cumplen con estándares de calidad.

Para justificar la investigación, hay que tomar en cuenta que los cambios tanto del contexto externo, como del interno de las IES, requieren de creencias y valores que permitan una adecuada gestión y desarrollo de la cultura organizacional, para saber lo que se piensa (nivel de valores y creencias o presunciones básicas) y confrontarlo con lo que se hace todos los días (actitudes y conductas); en un proceso integral y sistémico que sea consecuente con el compromiso social que deben asumir las instituciones de educación superior en las sociedades basadas en el conocimiento

Para el estudio de la cultura organizacional en las instituciones de educación superior del estado de Guanajuato, se utilizó un paradigma interpretativo el cual se apoya en una metodología mixta que integra los

enfoques cuantitativo mediante la aplicación de un instrumento y la aproximación metafórica en diferentes momentos.

5.1. Introducción

El impacto que tiene la educación en el individuo, es sin lugar a dudas la diferencia entre una sociedad desarrollada y una que no cumple con las expectativas para el desarrollo de las personas en términos de calidad de vida. Aunque México cuenta con un sistema de educación superior amplio y diverso, que abarca IES públicas y particulares, tales como universidades, institutos tecnológicos, universidades tecnológicas, universidades politécnicas, universidades pedagógicas, universidades interculturales, centros de investigación, escuelas normales y centros de formación especializada, el reto para transformar a la sociedad es aún mayúsculo.

Según datos del V Informe de Gobierno (Presidencia, 2005), en el ciclo escolar 2005-2006 la matrícula escolarizada a nivel superior se estimaba en 2 millones 445 mil 628 estudiantes, que equivale al 23.7 % de la población de 19 a 23 años de edad; el número de escuelas (planteles) en 4,876 unidades, y el número de maestros en 260,150. El sistema público atendía al 67% de la matrícula total.

Hoy la oferta de estudios superiores está distribuida en más localidades, dando acceso a jóvenes de escasos recursos en zonas que anteriormente se encontraban alejadas de esa oportunidad. Los estudios de posgrado han tenido

un crecimiento significativo, como también lo han hecho la investigación científica, las humanidades y el desarrollo tecnológico (ANUIES, 2006).

Por su parte, en el estado de Guanajuato en el ciclo escolar 2005-2006, se tuvieron 81 023 alumnos cursando educación superior en 289 instituciones.

Por otro lado, el siglo XXI se ha caracterizado por ser la era de la sociedad del conocimiento, (ANUIES, 2000). Donde el capital social denominado como *conocimiento* constituye ahora y en el futuro el valor agregado fundamental en todos los procesos de producción de bienes y servicios de un país y tiene impacto tanto global como local, teniéndose que el dominio del saber, como el principal factor de un desarrollo autosostenido, que dependerá, fundamentalmente, de la capacidad de generación y aplicación del conocimiento por su sociedad, en todos los ámbitos del quehacer humano. El cual resulta como un elemento diferenciador entre personas, localidades e incluso países.

En el documento “La Educación Superior en el siglo XXI: líneas estratégicas de desarrollo” (ANUIES, 2000), se afirma lo siguiente:

“En la sociedad del conocimiento, la educación no cumple sólo un papel estratégico para el crecimiento económico, sino que abarca un desarrollo social y económico. Amplía sus fronteras a la configuración de un modelo de sociedad que proporcione bienestar a sus habitantes; disminuya las brechas entre regiones y grupos sociales; impulsa la democracia como forma de vida en todos los campos de acción humana; promueve la tolerancia y el respeto para la convivencia social; coadyuva a la madurez política y facilita medios para que los hombres y mujeres de un país transformen e innoven constantemente sus condiciones de vida desde una perspectiva integral de desarrollo humano y social” (p. 8).

La importancia que tienen las instituciones de educación superior dentro de la sociedad del conocimiento está dada por:

- El valor estratégico del conocimiento, de su aplicación y de la información.
- El dominio del saber, al constituirse en el principal factor de desarrollo y uno de los principales valores de las naciones.
- Por su situación privilegiada, para la generación y transmisión del saber humano.

Es importante hacer notar, que de los 25 países que conforman la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico), México ocupa el sitio 24 en inversión en conocimiento, lo que marca una seria desventaja; por lo que es importante construir una política científica y educativa para poder competir a nivel mundial, ya que en gran parte, el futuro del país depende de lo que se haga en el sector educativo (OCDE, 2006).

Para que las IES puedan contribuir a la construcción de la sociedad del conocimiento, es importante que tengan entre otras cosas, sistemas eficientes de gestión y administración que les permitan conformar y administrar culturas organizacionales adecuadas para el cumplimiento de sus funciones sustantivas, con elevados niveles de calidad, pertinencia, cobertura, niveles de desempeño y equidad.

Una de las exigencias que tienen las instituciones de educación superior, es el adaptarse a un entorno cambiante y competitivo, que ha ocasionado una modernización de las instituciones; que se ha constituido como un momento de ruptura radical, que implica la construcción de una universidad sustancialmente

diferente a la que se ha conocido, para atender las exigencias sociales y económicas implicadas en el nuevo ciclo de integración global en el que se encuentra inmerso el país (Ibarra, 2002).

Los cambios exigidos a las IES, obedecen a la necesidad de seguir prestando un servicio acorde con las necesidades de la sociedad actual (Merton, 1968; Parsons, 1970; Schein, 1992); lo cual ocasiona conflictos como los señalados por Hargreaves y Dawe (1990): la cultura de una las instituciones, se encuentra en un proceso de transformación que genera continuos conflictos internos al confrontar el papel que ha jugado hasta ahora y el que debería jugar en la sociedad actual.

Entonces, la supervivencia y adaptación de las instituciones de educación superior, está determinada por la resolución de conflictos organizacionales originados por los cambios que le exige la sociedad. Es precisamente la cultura organizacional la que permite resolver este tipo de conflictos, permitiendo así su supervivencia y adaptación al medio que le rodea (Tomás, 2009).

Para estar en condiciones de responder adecuadamente a los nuevos retos que enfrentan las IES, se requiere en muchos casos de llevar a cabo una importante renovación para constituirse en instituciones abiertas a su entorno, eficientes y ágiles, que cuenten con mecanismos efectivos de aprendizaje institucional y de toma de decisiones.

El tránsito de una gestión tradicional a otra innovadora, implica profundos cambios en el rol que deben jugar quienes ocupan los puestos directivos en las IES. Se requiere pasar de una concepción de autoridad como la responsabilidad de cuidar el cumplimiento de normas y reglamentos, a otra que incluya una dimensión inspiradora, en el sentido de la capacidad de proponer una visión que aglutine a los miembros de la comunidad educativa.

Se puede decir entonces, que las universidades son organizaciones complejas, con características específicas y claramente diferenciadas de cualquier otro tipo de organización que condicionan su cultura organizacional (Bartell, 2003), entre otros se tiene: objetivos confusos y difíciles de medir; marcada diversidad disciplinar y cultural tanto interna como externa; diferencias entre el profesorado y el personal de administración y servicios, que dificultan la resolución de problemas. En suma, el entorno en el que se desarrollan las instituciones es altamente complejo, cambiante y exigente (Tomas, 2009).

Algunos objetivos que tienen las universidades son: atender a la demanda de educación superior, apoyar a la difusión de la cultura y la ciencia, generar, transmitir y difundir conocimientos, crear desarrollos tecnológicos, extender sus servicios a toda la población.

Por todo lo anterior, fue importante investigar y caracterizar la cultura organizacional de las IES, ya que se ha demostrado en diferentes estudios, su relación con los resultados organizacionales.

5.2. Características de la investigación

El estudio de la cultura organizacional en las instituciones de educación superior, corresponde al paradigma interpretativo y se apoya en una metodología mixta que integra los enfoques cuantitativo mediante la aplicación de un instrumento y la aproximación metafórica en diferentes momentos.

La construcción del conocimiento se basa en la obtención de datos de diferentes fuentes y la sistematización del análisis consecuente, para lograr un nivel de explicación que permita comprender el fenómeno de la cultura organizacional; no predecirlo, ni controlarlo, solamente comprenderlo para analizar su correlación con los resultados de las IES.

Por lo anteriormente expuesto, el análisis responde exclusivamente a las características del método inductivo.

Para medir la cultura organizacional en las IES del estado de Guanajuato, a un nivel de análisis organizacional, se siguieron las siguientes estrategias:

- Aproximación cuantitativa, en la cual mediante cuestionarios se evaluaron dimensiones particulares de la cultura. Esta aproximación cuantitativa, permite considerar múltiples puntos de vista para evaluar los atributos de la cultura organizacional.
- Aproximación metafórica, en la cual se investigaron patrones de lenguaje en los documentos de la filosofía de las instituciones de educación superior, para descubrir patrones culturales.

En el enfoque cuantitativo, para encontrar la cultura organizacional que perciben cada uno de los estratos de la comunidad universitaria (directivos, docentes y personal de apoyo administrativo), se tomaron en cuenta las siguientes características propias del paradigma cuantitativo:

- Se tiene como punto de partida que existe una realidad “la cultura organizacional” que conocer y el mundo es concebido como externo al investigador.
- La *cultura organizacional* no se afecta por las observaciones y mediciones realizadas.
- Se busca ser objetivo en la medición de la *cultura organizacional*.
- Se tiene como meta encontrar la cultura organizacional predominante en las instituciones de educación superior de Guanajuato y encontrar la causalidad con su eficiencia.
- Se busca la neutralidad del investigador, para evitar sesgos y el involucramiento.
- Se utiliza un instrumento para la recolección de datos válido y confiable (ver la sección 3.4. instrumento a utilizar).
- Los datos se analizaron estadísticamente (ver el capítulo 6 donde se explica cómo se procesó la información).

Por otro lado, se utilizó un método conocido como el análisis de contenido, para encontrar la cultura organizacional declarada en la filosofía de las instituciones; dado que este método, tiene la característica de determinar los significados en el cuerpo de los comunicados de una forma sistemática.

Se tienen varios momentos clave en la evolución del análisis de contenido, que permiten comprender su desarrollo en el ámbito de las ciencias sociales:

- Décadas de 1920 y 1930. Análisis sobre el concepto de *estereotipo social* sugerido por Lippmann (1922) y sobre el concepto de *actitud*, en psicología.
- Segunda Guerra Mundial. Análisis de Lasswell y colaboradores, sistematizados más tarde por George (1959): conceptualización de objetivos y procesos de comunicación.
- Décadas de 1950 y 1960. Codificación manual. Obras de Pool (1959), Lasswell et al. (1965) y Holsti (1969).
- Aplicación de la informática, codificación electrónica automatizada, a partir de la obra de Stone y colaboradores (1966) sobre el sistema *General Inquirer* para el análisis contenido de mensajes por medio de la computadora.

El diseño de la investigación es no experimental, ya que se trata de analizar variables que ya ocurrieron en la realidad, sin la intervención directa del investigador, es decir se requiere tener una visión retrospectiva.

5.3. Problema de estudio

El entorno mundial se ha vuelto cada vez más complejo, globalizado y dinámico en lo económico, lo político y lo social y ha llegado a niveles altos de incertidumbre; lo que ha tenido impacto directo sobre las organizaciones, entre

ellas, en las Instituciones de educación superior, obligándolas a implementar nuevas formas de gestión y administración, donde la cultura organizacional se convierte en elemento clave de desarrollo.

Por lo anterior, se tiene que el problema de investigación se centra en la cultura organizacional que tienen las IES, que les facilitan o en su caso les impiden, cumplir con sus funciones sustantivas de docencia, investigación, extensión y difusión de la cultura, con elevados índices de desempeño.

Entonces, es necesario, la conformación y administración de culturas organizacionales adecuadas en las IES, que garanticen la viabilidad de las instituciones y den como resultado indicadores positivos de eficiencia.

5.4. Justificación de la Investigación

La relevancia de la investigación se justifica a partir de lo planteado en el documento: Hacia las Sociedades del Conocimiento (UNESCO, 2005), en el cual se reportan los objetivos, acciones y procesos que posibilitan a la educación superior a apoyar la construcción de una sociedad del conocimiento.

Esto se plantea así, porque los países que diseñan y aplican estrategias para transitar hacia una etapa basada en el conocimiento, ofrecen nuevos retos a las instituciones educativas, en especial a las de educación superior, en todas sus funciones sustantivas.

Un elemento fundamental para garantizar la calidad de los programas e instituciones educativas, es el contar con sistemas eficientes de gestión que se traduzcan en la conformación de culturas organizacionales adecuadas a su tipología.

Actualmente, con el objetivo de contribuir al mejoramiento de la calidad de la educación superior, se están implementado estrategias de evaluación y certificación de instituciones y sus respectivos programas educativos, cuyos modelos comprenden (CIEES, 2002):

- La identificación de los logros, eficacia, efectividad y deficiencias de los programas académicos y de las funciones de las instituciones.
- El análisis de las causas de estos logros y deficiencias.
- La formulación de recomendaciones para el mejoramiento de los programas y de las funciones de las IES.

Dichas estrategias se basan en sistemas de evaluación sistemática de los insumos, procesos y resultados, algunos de los cuales se muestran en la figura 5.1., desde visiones tanto interna, como externa, tomando en cuenta las expectativas sociales y el contexto global.

Figura 5.1. Elementos a evaluar en las IES



Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, en el proceso de administración de las IES, hay que tomar en cuenta las presiones tanto internas como externas que actúan sobre la organización y sobre los individuos que toman las decisiones, para poder comprender el conjunto de objetivos, metas y los criterios que se aplican para establecerlos.

Entre las preocupaciones que tienen los directivos de las IES, se encuentran: necesidades locales y nacionales, necesidades de los socios, resultados de indicadores sociales, políticos y económicos, visión de las

instituciones proveedoras de alumnos, desempeño del personal docente y administrativo, competencia, expectativas de los alumnos y padres de familia.

Otro elemento importante para la justificación de la investigación, es que en el marco de referencia de evaluación de los comités interinstitucionales para la evaluación de la educación superior (CIEES, 1999), se reportan los siguientes puntos con relación a la gestión y la cultura organizacional de las IES:

- Se denota carencia de normatividad que guíe el proceso de toma de decisiones y fundamente la conducción institucional.
- El gobierno de las instituciones, está influido por la presencia de fuerzas internas y externas (autoridades unipersonales, sindicatos, grupos de interés, funcionarios estatales o federales) que afectan la dirección en el desarrollo de las funciones.
- El cambio de autoridades unipersonales en las instituciones, representa cambios en la orientación institucional que evita el cumplimiento de un plan estratégico de largo plazo.
- Se necesita verificar, que los marcos normativos para la operación de la administración y gestión institucional cuenten con ordenamientos consistentes, completos, actualizados y acordes con sus necesidades.
- Es necesario redefinir la relación con las fuerzas internas y con las externas para orientar y fortalecer el desarrollo institucional.
- En la normatividad, se debe especificar claramente la asignación de responsabilidades y la forma de operar de quienes se desempeñan en los diferentes niveles de las instituciones.

- La forma de ejercer autoridad en los distintos niveles de la organización, así como sus interrelaciones, debe fomentar que se cumplan propósitos institucionales e impulsar el desarrollo con estabilidad interna.
- La congruencia entre la gestión institucional, la delegación de la autoridad y la definición de objetivos, debe apoyar a fortalecer una imagen académica y política adecuada.
- Es necesario que las líneas de colaboración o subordinación faciliten la gestión administrativa de la institución.
- Ante la escasa participación de los órganos colegiados en la toma de decisiones, las autoridades unipersonales han adquirido un mayor peso del que debieran, en la conducción institucional.
- Sin menoscabo de los legítimos derechos laborales, la relación con los sindicatos debe estar puntualmente limitada a las condiciones en que se presta el trabajo, sin permitir la injerencia en los aspectos académicos y administrativos que se reserva a las propias instituciones.

Lo anterior indica que las conclusiones que se obtuvieron, como producto de la investigación, apoyarán para mejorar la capacidad de gestión de los directivos de las IES, lo que finalmente retribuirá en la mejora de la calidad de las instituciones. Entendiéndose a la gestión como el proceso donde se movilizan recursos, entre los que se encuentran los contenidos de la cultura organizacional¹⁷, para lograr alinear la cultura con la estrategia encaminadas al logro de las funciones sustantivas con altos índices de eficiencia y calidad.

¹⁷ Esto se puede entender como el proceso de administración de la cultura organizacional

Entonces, el conocimiento de la cultura organizacional, permite actuar a los miembros de la comunidad educativa y en particular a los directivos, de forma estratégica y eficiente dentro de la institución (Schein, 1985); por lo que su comprensión se constituye en una parte muy importante del propio proceso de gestión, ya que permite que los miembros actúen en forma consistente en las instituciones educativas trabajando en el sentido de promover la mejora continua.

Por lo tanto, para que la gestión de las IES sea efectiva, tanto en situaciones estables, como de cambio organizacional, es importante caracterizar la cultura organizacional para que sus elementos se conviertan en insumo para la toma de decisiones y el diseño de programas de acción en las instituciones.

De acuerdo a la ANUIES (2000), se requiere una estrategia para la promoción de programas que tengan planteamientos transformadores en las IES, por lo que deberán reforzarse las acciones de formación para el liderazgo de los cuadros directivos, comenzando por los rectores o directores, y la preparación de especialistas en enfoques y metodologías innovadoras de gestión, planeación y evaluación.

De lo comentado anteriormente, se tiene que los usuarios de los resultados de esta investigación son:

- Directivos de las Instituciones de Educación Superior
- Órganos colegiados que toman decisiones en las IES

- Consejos directivos y órganos de gobierno de las IES
- Universidades Autónomas
- Secretarías de Educación Estatales
- Secretaría de Educación Pública
- COEPES (Comisión Estatal para la planeación de la educación superior) de Guanajuato

La trascendencia del trabajo es alta, ya que como se indicó en la introducción, la educación superior tiene una importancia estratégica en el desarrollo social y económico del país; adicionalmente, se tiene un gran crecimiento en el sistema, debido principalmente al crecimiento demográfico y económico.

También, el impacto de la investigación puede ser significativo, tanto por el número de IES existentes, como por el número de alumnos matriculados en estas instituciones; como por la importancia estratégica que tienen estas instituciones en la conformación de la sociedad del conocimiento.

5.5. Objetivos de la investigación

Por todo lo anteriormente expuesto, los objetivos de la investigación son:

Objetivo 1:

Identificar el tipo de cultura organizacional predominante en las instituciones de educación superior de Guanajuato, que cuentan con reconocimientos de calidad.

Objetivo 2:

Identificar con los miembros de la comunidad universitaria, el tipo de cultura organizacional que tienen las instituciones de educación superior de Guanajuato que cuentan con reconocimientos de calidad, y comparar los resultados con los valores declarados formalmente en su planeación estratégica, para identificar si existe congruencia.

Objetivo 3:

Identificar, con los miembros de la comunidad universitaria, el tipo de cultura organizacional que emergen en los diferentes estratos de la comunidad universitaria (directivos, docentes y personal de apoyo administrativo) e identificar si hay congruencia.

Objetivo 4:

Identificar, con los miembros de la comunidad universitaria, la cultura organizacional que emerge en cada uno de los atributos que la caracterizan e identificar si hay congruencia.

5.6. Preguntas de investigación

Las siguientes preguntas guiaron el desarrollo de esta investigación, mismas que fueron contestadas al final de este trabajo:

¿Qué tipo de cultura organizacional predomina en las instituciones de educación superior de Guanajuato que cuentan con reconocimientos de calidad (acreditaciones institucionales, programas de estudio acreditados y/o premios de calidad)?

¿Existe congruencia entre la cultura organizacional declarada y la cultura vivida en las IES?

¿Hay congruencia en la cultura presentada en los diferentes estratos de la comunidad universitaria (directivos, docentes y personal de apoyo administrativo) de las IES de Guanajuato?

¿En las IES, existe congruencia en la cultura encontrada en las dimensiones que la caracterizan?

5.7. Hipótesis

Eyssautier (2006) define a estas proposiciones como “*La hipótesis de la investigación social es una proposición enunciada para responder en forma tentativa al problema que la investigación ha planteado con anterioridad*” (p. 196). En este sentido, las hipótesis a contrastar en esta investigación son las siguientes:

H1: En las instituciones de educación superior del estado de Guanajuato, coexisten los diferentes tipos de cultura organizacional, pero tienen una cultura organizacional dominante.

H2: Las instituciones de educación superior de Guanajuato que muestran mayor fortaleza cultural son más eficientes.

H3: Las instituciones de formación de docentes presentan una cultura dominante donde las personas participan y están comprometidas con la mística institucional.

H4: Las instituciones de educación superior públicas (Universidad Pública e Instituto Tecnológico), presentan una cultura donde predomina la innovación y creatividad.

H5: Las instituciones de educación superior privadas, presentan una cultura donde predomina la competencia y la productividad.

H6: Las instituciones de educación superior de Guanajuato, muestran fortaleza de la congruencia entre la cultura organizacional declarada y la cultura organizacional vivida.

H7: Las instituciones de educación superior de Guanajuato, muestran congruencia cultural entre los diferentes estratos (Directores, profesores y personal de apoyo administrativo).

H8: Las instituciones de educación superior de Guanajuato, muestran congruencia cultural entre los elementos que la caracterizan.

5.8. Estructura de la investigación

La estructura de la investigación, responde a la lógica del proceso de investigación científica para generar nuevos conocimientos; en este caso, en el estudio de las organizaciones. La estructura se muestra en la figura 5.2:

Figura 5.2. Estructura de la investigación



Fuente: Elaboración propia.

La tesis está planteada bajo la lógica de los sucesos cronológicos que fueron contribuyendo al desarrollo de la investigación. Una vez detectado el problema de estudio, se procedió a investigar a través de libros, publicaciones científicas y revistas especializadas, lo que conforma el marco teórico del trabajo. El marco teórico es una revisión especializada de los temas de interés

que sustentan la base teórica que pueden apoyar el planteamiento del problema de investigación.

Una vez analizados los aspectos teóricos que implican la presente investigación, se diseñó el marco metodológico que guió la investigación; para posteriormente realizar el trabajo de campo. Una vez que se procesó la información, se procedió a realizar un análisis de los resultados tomando en cuenta sus implicaciones estadísticas y teóricas. También se dio respuesta a las preguntas de investigación y se realizó la contrastación de las hipótesis.

Por último, se elaboraron las conclusiones de la investigación, recomendaciones a los directivos de las IES –como aportación a su práctica administrativa- y se plantearon las nuevas líneas de investigación que pueden ser abordadas en el futuro por los investigadores.

5.9. Determinación de la población

Para realizar la investigación sobre la Cultura Organizacional en las Instituciones de Educación Superior en Guanajuato, se definió como población, a las instituciones de educación superior que son miembros de La COEPES (Comisión Estatal para la Planeación de la Educación Superior) del Estado de Guanajuato, que es la instancia que agrupa a las IES del Estado que cumplen estándares de calidad educativa y son las siguientes (tabla 5.1):

Tabla 5.1

Instituciones de educación superior de Guanajuato que pertenecen a la COEPES

No	Institución
1	Centro de Estudios Pedagógicos Jose Rubén Romero A. C.
2	Colegio de Estudios de Postgrado del Bajío, A.C.
3	Complejo Educativo Hispanoamericano
4	Educación Nuevo Milenio
5	Escuela Normal Superior Oficial de Guanajuato
6	Instituto de Ciencias Humanidades y Tecnológicas de Guanajuato
7	Instituto de Estudios Superiores del Centro
8	Instituto Latinoamericano de Ciencias y Humanidades
9	Instituto Tecnológico de Celaya
10	Instituto Tecnológico de Monterrey, campus Irapuato
11	Instituto Tecnológico de Monterrey, campus León
12	Instituto Tecnológico de Roque
13	Instituto Tecnológico del Sur del Estado
14	Instituto Tecnológico Superior de Irapuato
15	Sistema Avanzado de Bachillerato y Educación Superior
16	Universidad Continente Americano
17	Universidad de Celaya
18	Universidad de Estudios Profesionales de Ciencias y Artes
19	Universidad de Guanajuato
20	Universidad De La Salle Bajío
21	Universidad del Valle de Atemajac, plantel León
22	Universidad Iberoamericana
23	Universidad Lasallista Benavente
24	Universidad Latina de México
25	Universidad Liceo Cervantino
26	Universidad Pedagógica Nacional, plantel Celaya
27	Universidad Pedagógica Nacional, plantel Guanajuato
28	Universidad Pedagógica Nacional, plantel León
29	Universidad Tecnológica de León
30	Universidad Tecnológica del Centro de México, campus Celaya
31	Universidad Tecnológica del Norte de Guanajuato
32	Universidad Tecnológica del Suroeste de Guanajuato

Fuente: Elaboración propia.

Estas instituciones, se pueden agrupar en los siguientes subsistemas (tabla 5.2):

Tabla 5.2

Subsistemas que conforman el sistema de educación superior en Guanajuato

Subsistema	Número de instituciones
Universidad de Guanajuato	23 Escuelas y Facultades
Universidades Tecnológicas	4
Institutos Tecnológicos	4
Instituciones Privadas	19
Instituciones de Formación de Docentes	4

Fuente: Elaboración propia.

5.10. Determinación de la muestra

Enseguida se enumeran los pasos que se siguieron para determinar el tamaño de la muestra (número de IES que se incluyeron en la investigación), para caracterizar la cultura organizacional en las IES de Guanajuato.

1.- Obtener el tamaño muestral suponiendo que $N \rightarrow \infty$:

$$n_{\infty} = \frac{z_{\alpha/2}^2 \sigma^2}{e^2} :$$

$z_{\alpha/2}$ = z correspondiente al nivel de confianza elegido

σ^2 = varianza poblacional

e = error máximo permitido

2.- Comprobar si se cumple lo siguiente:

$$N > n_{\infty}(n_{\infty} - 1)$$

en el caso de que esta condición se cumpla, el proceso termina aquí y ese es el tamaño adecuado de la muestra.

Si no se cumple, se pasa a una tercera fase:

3.- Obtener el tamaño de la muestra, con la siguiente fórmula:

$$n = \frac{n_{\infty}}{1 + \frac{n_{\infty}}{N}}$$

En la investigación se tomaron en cuenta las siguientes consideraciones:

- Se eligió un nivel de confianza del 95%.
- Se definió una desviación estándar de 1.5, tomando en cuenta otros sectores de la región¹⁸.
- Se consideró como el error máximo permitido de uno; que es la cantidad de error que como investigador decido aceptar, de acuerdo a la escala del instrumento.

Siguiendo el procedimiento anterior, se obtuvo un tamaño de la muestra de 6.8 instituciones. Tomando en cuenta lo anterior, en la investigación se consideraron siete instituciones de educación superior y se eligieron de tal forma, que se asegurara la participación de los diferentes subsistemas, y se

¹⁸ De acuerdo a la teoría del muestreo, se tiene, que cuando no se conoce la desviación estándar, se puede usar el valor encontrado en estudios similares. En este caso, se utilizó el valor encontrado en un estudio de la Cultura Organizacional en empresas del bajío (De La Garza, 2007).

contará con la autorización de los Rectores o Directores, para la aplicación de las encuestas. Las instituciones que participaron en la investigación son:

1. Institución de formación de docentes
2. Institución privada
3. Institución privada
4. Instituto Tecnológico
5. Universidad de Guanajuato (Escuela o Facultad)
6. Universidad de Guanajuato (Escuela o Facultad)
7. Universidad Tecnológica

Para la aproximación cuantitativa, se aplicaron encuestas a los diferentes estratos de las IES; tomando en cuenta tres estratos: directivos, personal docente y personal de apoyo administrativo.

Para los permisos para la aplicación, se contacto con cada uno de los Rectores o Directores de las instituciones y se les entregó una carta de confidencialidad de la información obtenida de la investigación y un compromiso de uso con fines académicos.

Para la aproximación metafórica, se investigaron patrones de lenguaje mediante el método de análisis de contenido de los documentos de la filosofía de las IES, para descubrir patrones culturales. Estos textos fueron obtenidos en las páginas web de las instituciones.

5.11. Sujetos de estudio

En el proceso de caracterización de la Cultura Organizacional de las Instituciones de Educación Superior de Guanajuato, como parte de su sistema de gestión y administración, se tienen los siguientes objetos de estudio:

- Las instituciones de educación superior de Guanajuato.
- Los trabajadores de las IES, entendiéndose como: directivos, profesores y personal de apoyo administrativo.

5.12. Métodos de investigación utilizados

Desde la perspectiva de la investigación, se entiende que el estudio de un constructo tan complejo como el de la cultura organizacional, requiere de instrumentos y estrategias variadas, que permitan acercarse al objeto de estudio (Scott, Mannion, Davies y Marshall, 2003).

Atendiendo a esto, como se indicó en la sección 5.2, se utilizó una metodología mixta para acercarse al objeto de estudio, la cual se explica enseguida:

- a. Aproximación metafórica: Se utilizó una aproximación metafórica, mediante la cual se investigaron patrones de lenguaje en los documentos de la filosofía de las instituciones de educación superior participantes en la investigación (misión, visión, valores, lema y en su caso políticas de calidad).

La información se obtuvo de las páginas de internet de las instituciones; en el caso de no poder obtenerla completa, se solicitó una entrevista a los directivos.

- b. Metodología cuantitativa: Primeramente, se aplicó el instrumento seleccionado¹⁹ en una de las instituciones participantes en la investigación, con el objetivo de probar su validez y confiabilidad en el contexto de las IES del Estado de Guanajuato; ya realizado esto, se aplicó el instrumento a los directivos, profesores y personal de apoyo administrativo de las instituciones participantes. Posteriormente se procesó la información de los cuestionarios con el software *statgraphics*. Las técnicas estadísticas que se utilizaron, son tanto descriptivas, como inferenciales.

De las descriptivas, se calculó la media, desviación estándar y se realizaron gráficas polares; estos parámetros y la gráfica, permiten identificar la cultura dominante en cada una de las instituciones educativas.

Para el análisis inferencial, se utilizó el análisis de varianza (ANOVA); y en el caso que se demostró diferencia de medias, se aplicó la comparación por pares con la prueba de LSD²⁰; donde se encontraron grupos homogéneos.

En estadística, el análisis de la varianza o análisis de varianza (ANOVA, según terminología inglesa) es una colección de modelos estadísticos y sus

¹⁹ En el capítulo cuatro se da una amplia explicación del instrumento

²⁰ Llamado así por sus siglas en inglés Least significant difference.

procedimientos asociados, en el cual la varianza esta particionada en ciertos componentes debidos a diferentes variables explicativas. Las técnicas iniciales del análisis de varianza fueron desarrolladas por el estadístico y genetista R. A. Fisher en los años 1920 y 1930 y es algunas veces conocido como ANOVA de Fisher o análisis de varianza de Fisher, debido al uso de la distribución F de Fisher como parte del contraste de las hipótesis.

El análisis de varianza, sirve para comparar si los valores de un conjunto de datos numéricos son significativamente distintos a los valores de otro o más conjuntos de datos. En el caso de esta investigación, las hipótesis a probar son si en promedio las culturas organizacionales que coexisten en cada institución superior son iguales o existe una diferencia entre ellas.

El procedimiento para comparar estos valores, está basado en la varianza global observada en los grupos de datos numéricos a comparar. Típicamente, el análisis de varianza se utiliza para asociar una probabilidad a la conclusión de que la media de un grupo de datos es distinta de la media de otro grupo de datos. En la investigación, se asignará una probabilidad de que en promedio las culturas organizacionales que coexisten en una institución de educación superior son iguales o diferentes.

En el caso de que el análisis de varianza muestra diferencia en promedio entre las culturas organizacionales que coexisten en una institución de educación superior, se procedió a comparar las culturas, para poder encontrar

grupos homogéneos, es decir cuáles culturas son iguales y cuáles son diferentes. Para esto se utilizó el método de LSD.

5.13. Instrumento a utilizar en la aproximación cuantitativa

Dados los objetivos de la Investigación, se decidió utilizar el OCAI (Instrumento de Valoración de la Cultura Organizacional) (anexo 1) desarrollado por Cameron y Quinn (1999), ya que se ha encontrado que este instrumento es útil y certero en el diagnóstico de aspectos subyacentes de la cultura y en su aplicación se ha encontrado que predice el desempeño organizacional.

Cameron y Ettington (1988), revisaron una larga lista de definiciones de cultura organizacional publicadas y notaron que en la mayoría de casos se adopta la perspectiva sociológica funcional de la definición de cultura, que es la que adopta el OCAI.

El instrumento esta hecho en forma de cuestionario y requiere de la respuesta individual a cada uno de sus seis partes que lo conforman (dimensiones clave de la cultura organizacional). Es importante ser cuidadoso en las respuestas para que el diagnóstico sea lo más preciso posible.

Hay que tomar en cuenta, para responder el cuestionario, cómo es el estado actual de la institución y no cómo les gustaría que fuera.

En el caso de que no se cuenten con elementos suficientes para evaluar la cultura organizacional de *toda la institución educativa*, se puede contestar el cuestionario tomando en cuenta la cultura del área, departamento, escuela o facultad en la que se labora.

Es importante remarcar que no hay respuestas malas o buenas, así como no hay culturas organizacionales malas o buenas.

El propósito del OCAI es evaluar seis dimensiones claves de la cultura organizacional. Con los resultados se puede tener un gráfico de cómo la organización opera y los valores que la caracterizan. En conjunto estas dimensiones reflejan los valores fundamentales de la cultura y los supuestos implícitos acerca de cómo la organización funciona.

Entonces, el OCAI consiste en seis preguntas, cada una corresponde a las dimensiones de contenido que utiliza el instrumento para encontrar los valores culturales; cada pregunta tiene cuatro alternativas que se evalúan mediante una escala de LIKERT que va del 1 al 9.

Las seis dimensiones de contenido que sirven de base para el OCAI son:

- a. *Características dominantes de la organización*, que indican cómo es la organización.
- b. *Liderazgo organizacional* y cómo permea en la organización.
- c. *Administración de los empleados* o el estilo que caracteriza cómo los empleados son tratados y como es el ambiente de trabajo.

- d. *Cohesión organizacional* o mecanismos que crean lazos que mantienen unida a la organización.
- e. *Énfasis estratégico*, que detecta qué puntos principales conducen la estrategia organizacional.
- f. *Criterio de éxito*, que determina cómo se define la victoria y qué se recompensa y celebra.

La primera alternativa de cada una de las preguntas caracteriza a una *cultura donde predomina la participación y compromiso*, la segunda caracteriza a una *cultura donde predomina la innovación y creatividad*, la tercera a una *cultura enfocada a la competencia y productividad* y la última a una *cultura donde predomina el control y la eficiencia*.

El marco de referencia de los valores en competencia²¹ que es el fundamento del OCAI, describe los elementos centrales de la cultura organizacional en lugar de atributos del clima organizacional. Se evalúa *cómo son las cosas*, en la organización en lugar de *cómo sienten los individuos que son*.

El OCAI captura la estructura subyacente de estos arquetipos psicológicos en sus dimensiones centrales. Esto es, se evalúa la cultura organizacional, usando el marco de referencia de los valores en competencia en la estructura fundamental de la organización que es usado por la gente cuando obtienen, interpretan y escriben conclusiones acerca de la información Cameron y Quinn (1999).

²¹ En el siguiente inciso se da una explicación más amplia del marco de referencia de los valores en competencia.

Es decir, la clave para caracterizar la cultura organizacional es identificar los aspectos de la organización que reflejan los valores clave y suposiciones en la organización y entonces dar a los individuos una oportunidad de responder usando su estructura de arquetipos subyacentes. El OCAI permite que esto ocurra.

La estructura núcleo del modelo de valores en competencia es consistente con el arquetipo psicológico dominante y es posible para los participantes, usar una estructura que es familiar para ellos para reflejar sus valores culturales.

Para utilizar este instrumento y adaptarlo al idioma español, se siguió el procedimiento metodológico recomendado, por lo que fue traducido del inglés al español y del español al inglés, para identificar desviaciones sobre los ítems; adicionalmente se adaptó el instrumento, utilizando términos e indicadores referentes a una organización educativa y en particular a una institución de educación superior tal como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 5.3

Adecuación del instrumento para el diagnóstico de la Cultura Organizacional de las IES

Término original	Adecuación a las IES
Organización	Institución de educación superior
Innovación y toma de riesgos	se hacen mejoras en: planes y programas de estudio, metodologías de enseñanza-aprendizaje y procesos administrativos.
Resultados	se busca tener más alumnos y mejores indicadores educativos como son eficiencia terminal y titulación.
Controlado y estructurado	Se tienen procedimientos y se busca que se sigan. Se tienen controles específicos en todos los niveles jerárquicos.
Líderes	Rector, directores, coordinadores y/o jefes de departamento
Puesto operativo	Docentes
Tipo de organización	Autónoma Estatal Federal Privada De formación de docentes Otros (especifique) _____

Fuente: Elaboración propia.

En la investigación se aplicaron 350 encuestas en las siete instituciones participantes en la investigación.

5.14 Piloteo del instrumento y pruebas de validez y confiabilidad

La confiabilidad se refiere, a la medida de cómo el instrumento mide los tipos de cultura organizacional consistentemente. *La validez* se refiere a que tan certera es la afirmación de que el instrumento mide el fenómeno a medir, es decir, si realmente el instrumento mide los cuatro tipos de cultura organizacional.

Quinn y Spreitzer (1991), probaron la confiabilidad del OCAI con 796 ejecutivos de diferentes niveles de 86 organizaciones, para lo que calcularon el alpha de Cronbach (que da una medida estadística de la confiabilidad) para cada cultura que evalúa el instrumento. Cada coeficiente fue estadísticamente significativo y adecuado de acuerdo con los estándares normales de confiabilidad. En otras palabras, los encuestados evaluaron su cultura organizacional consistentemente a lo largo de varias preguntas del instrumento.

Existen otros estudios que muestran la confiabilidad del instrumento, que muestran resultados que exceden los parámetros que muestran los instrumentos que se usan con mayor frecuencia en la ciencia social y organizacional (Camerón y Quinn, 1999).

Hay múltiples estudios donde se prueba la validez del instrumento, por ejemplo el realizado por Cameron y Freeman (1991), donde se encontró que no existen organizaciones que puedan ser caracterizadas por un solo tipo de cultura; pero sin embargo, existen culturas dominantes en la mayoría de las instituciones.

Para probar la confiabilidad y validez del instrumento en el contexto de las instituciones de educación superior de Guanajuato, se realizó un piloteo, aplicando 25 encuestas en una de las universidades participantes.

Para comprobar la confiabilidad del OCAI en el estudio de la cultura organizacional de las IES, con los datos obtenidos del piloteo, se calculó la alfa de Cronbach para cada cultura y se tuvieron los siguientes resultados, que muestran que el instrumento tiene un nivel adecuado de confiabilidad:

Tabla 5.4

Prueba de confiabilidad del OCAI (n=25)

Cultura	Alpha de Cronbach
Participación y compromiso	.837
Innovación y creatividad	.706
Competencia y productividad	.873
Control y eficiencia	.707

Fuente: Elaboración propia.

Para verificar la validez del instrumento en esta investigación, con los resultados del piloteo, se calcularon los valores promedio de los cuatro tipos de cultura y se llegó a la misma conclusión de Cameron y Freeman (1991), de que el OCAI mide los cuatro tipos de cultura organizacional y que existe una cultura dominante.

5.15 Aproximación metafórica

Para la aproximación metafórica, se utilizó el método de análisis de contenido que es la técnica que se utiliza para estudiar comunicaciones de forma objetiva y sistemática que organiza los contenidos en categorías. Este método permite hacer inferencias válidas y confiables de datos con respecto al contexto.

El análisis de contenido se realizó mediante la codificación, es decir, las características relevantes del contenido se transforman en unidades que permiten su análisis detallado; por otra parte, las unidades constituyen segmentos del contenido de los mensajes que se caracterizan para ubicarlos en una categoría y/o subcategoría.

Las categorías, representan las características o aspectos que se presentan en la comunicación.

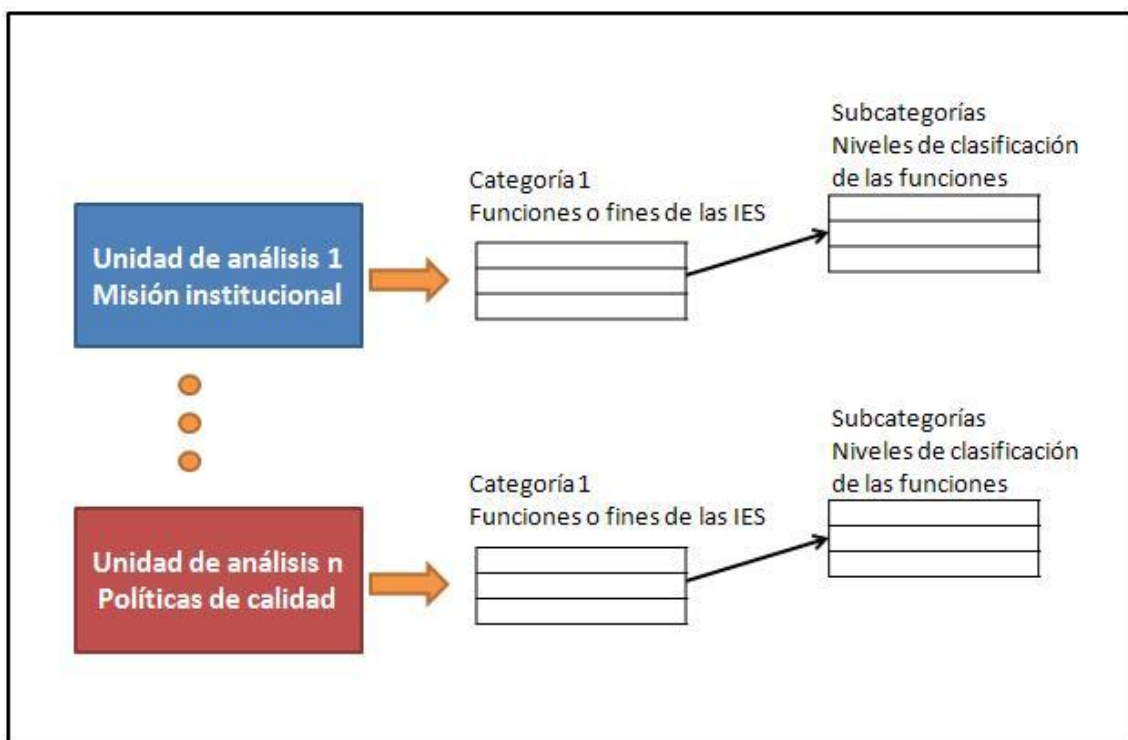
Para la investigación sobre la cultura organizacional de las IES de Guanajuato, se tomó en cuenta lo siguiente:

- Se consideraron como unidades de análisis, a los documentos que conforman la filosofía y/o planeación estratégica de las IES (misión, visión, slogan, valores y/o políticas de calidad).
- Se consideraron las siguientes categorías y subcategorías:
 - Funciones de las IES como categoría; con los niveles de calificación, como sus subcategorías.
 - Valores institucionales.

Puesto que no la información en las unidades de análisis no era mucha, se hizo el procesamiento de forma manual (Anexo 3).

En la figura 5.3. se muestra una representación de la agrupación de las unidades de análisis de la investigación en categorías y subcategorías:

Figura 5.3. Agrupación de unidades de análisis en categorías



Fuente: Elaboración propia.

En el siguiente capítulo se muestran los resultados de la investigación y en el anexo 2 se incluyen las rutinas de statgraphics.

6. RESULTADOS

Para obtener los resultados desde una perspectiva cuantitativa, se aplicó el instrumento OCAI (Instrumento de Valoración de la Cultura Organizacional) (anexo 1), adaptándolo a las instituciones de educación superior, donde inicialmente se hicieron las pruebas de validez y confiabilidad²² en el contexto de las IES de Guanajuato; ya validado el instrumento, se aplicó en diferentes estratos de las IES como son: directivos, profesores y personal de apoyo administrativo.

Por otro lado, se hizo el análisis mediante una aproximación metafórica, para encontrar los patrones culturales en la filosofía de las instituciones.

A continuación se presentan los principales resultados de la investigación, de acuerdo a las dimensiones de patrón que se utilizaron para caracterizar la cultura organizacional de las IES, que son: la fortaleza institucional, la congruencia cultural y el tipo de cultura; los datos estadísticos y las pruebas realizadas se encuentran en los anexos 2 y 3.

6.1. Perfil cultural

Para encontrar el tipo de cultura o culturas que posee cada una de las instituciones de educación superior, se siguieron dos fases:

²² Los resultados de las pruebas se presentan en el capítulo cuatro inciso seis.

- Análisis descriptivo: Con los datos muestrales, se realizó el cálculo de la media y la desviación estándar de cada tipo de cultura; y con los resultados se construyó una gráfica polar, para encontrar la cultura o culturas predominantes.
- Análisis inferencial: Para inferir los resultados a la población, se realizó el análisis de varianza (ANOVA) con un nivel de significancia del 5% (lo que nos da un nivel de confianza de nuestras conclusiones del 95%), para comparar las medias muestrales de cada una de las culturas, dónde las hipótesis a probar son:

Ho: En promedio en la institución, son iguales las culturas organizacionales

Ha: Al menos un par de culturas son diferentes

Lo cual expresado en términos estadísticos es:

Ho: μ participación y compromiso = μ innovación y creatividad =

μ competencia y productividad = μ control y eficiencia

Ha: $\mu_i \neq \mu_j$ para toda $i \neq j$

En el caso de rechazo de la hipótesis nula, se realizó una prueba de comparación por pares con el método de LSD donde se buscaron grupos homogéneos.

Los resultados son los siguientes:

a. Institución de formación de docentes:

En el análisis descriptivo mostrado en la tabla 6.1 y en la figura 6.1, coexisten los cuatro tipos de culturas pero predomina la cultura tipo de control y eficiencia.

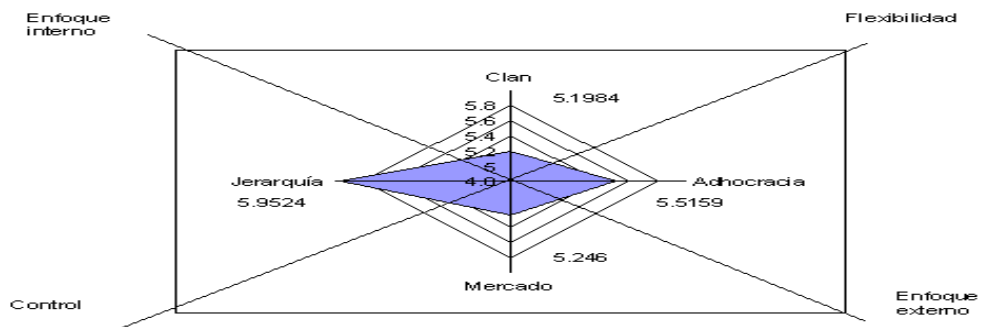
Tabla 6.1

Perfil cultural de la institución de formación de docentes

Cultura	Media	N	Desviación	
			estándar	Jerarquización
Participación y compromiso	5.1984	126	2.79434	4
Innovación y creatividad	5.5159	126	2.35197	2
Competencia y productividad	5.2460	126	2.06179	3
Control y eficiencia	5.9524	126	2.14982	1

Fuente: Elaboración propia.

Figura 6.1. Gráfica polar del perfil cultural de la institución de formación de docentes



Fuente: Elaboración propia.

Para inferir los resultados a la población, se realizó un análisis de varianza (ANOVA) con un nivel de significancia del 5% para comparar las medias muestrales de cada una de las culturas y se encontró que sí existe diferencia entre las culturas.

Posteriormente se realizó la comparación por pares con el método de LSD y se encontraron las siguientes diferencias entre medias con $\alpha = 0.05$:

$$\mu \text{ participación y compromiso} \neq \mu \text{ control y eficiencia}$$

$$\mu \text{ competencia y productividad} \neq \mu \text{ control y eficiencia}$$

Teniéndose los siguientes conjuntos de grupos homogéneos:

$$\mu \text{ competencia y productividad} = \mu \text{ participación y}$$

$$\text{compromiso} = \mu \text{ innovación y creatividad}$$

$$\mu \text{ innovación y creatividad} = \mu \text{ control y eficiencia}$$

b. Institución Privada uno:

En el análisis descriptivo mostrado en la tabla 6.2 y en la figura 6.2, coexisten los cuatro tipos de culturas pero predomina la cultura tipo participación y compromiso.

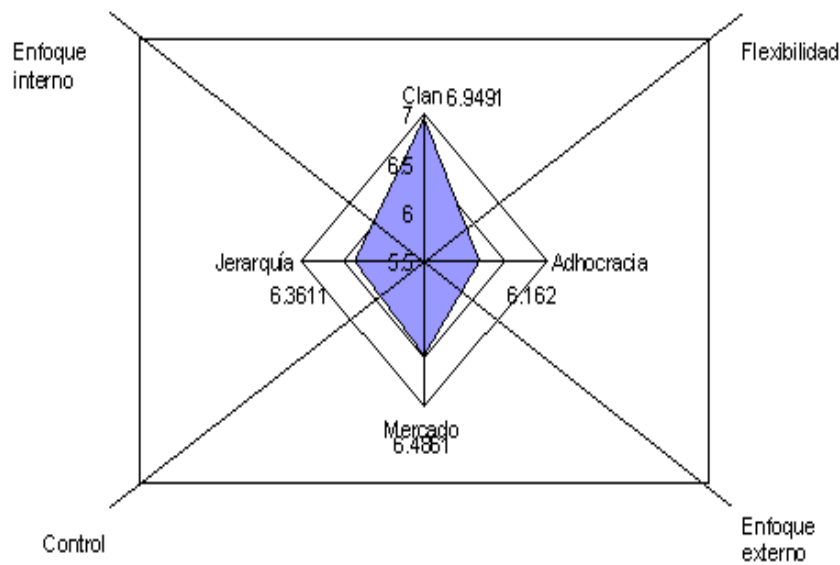
Tabla 6.2

Perfil cultural de la institución privada uno

Cultura	Media	N	Desviación	
			estándar	Jerarquización
Participación y compromiso	6.9491	216	1.96533	1
Innovación y creatividad	6.1620	216	2.10352	4
Mercado	6.4861	216	1.81462	2
Control y eficiencia	6.3611	216	2.17794	3

Fuente: Elaboración propia.

Figura 6.2. Gráfica polar del perfil cultural de la institución privada uno



Fuente: Elaboración propia.

Para inferir los resultados a la población, se realizó un análisis de varianza (ANOVA) con un nivel de significancia del 5% para comparar las medias muestrales de cada una de las culturas y se encontró que sí existe diferencia entre las culturas.

Posteriormente se realizó la comparación por pares con el método de LSD y se encontraron las siguientes diferencias entre medias con $\alpha = 0.05$:

$$\mu \text{ participación y compromiso} \neq \mu \text{ innovación y creatividad}$$

$$\mu \text{ participación y compromiso} \neq \mu \text{ mercado}$$

$$\mu \text{ participación y compromiso} \neq \mu \text{ control y eficiencia}$$

Teniéndose los siguientes conjuntos de grupos homogéneos:

$$\mu \text{ mercado} = \mu \text{ innovación y creatividad} = \mu \text{ control y eficiencia}$$

De lo que se puede concluir que la cultura predominante es diferente a las otras culturas. Las otras tres culturas son iguales; esto con un nivel de confianza del 95%.

c. Institución Privada dos:

En el análisis descriptivo mostrado en la Tabla 6.3 y en la figura 6.3, coexisten los cuatro tipos de culturas pero predomina la cultura tipo participación y compromiso.

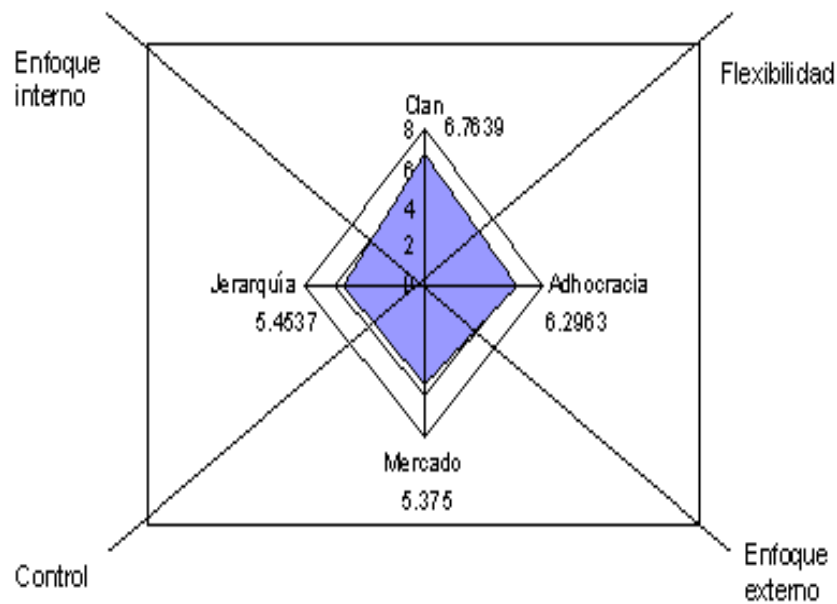
Tabla 6.3

Perfil cultural de la institución privada dos

Cultura	Media	N	Desviación estándar	Jerarquización
Participación y compromiso	6.7639	216	2.3177	1
Innovación y creatividad	6.2963	216	2.1426	2
Competencia y productividad	5.3750	216	2.1638	4
Control y eficiencia	5.4537	216	2.4699	3

Fuente: Elaboración propia.

Figura 6.3. Gráfica polar del perfil cultural de la institución privada



dos

Fuente: Elaboración propia.

Para inferir los resultados a la población, se realizó un análisis de varianza (ANOVA) con un nivel de significancia del 5% para comparar las medias muestrales de cada una de las culturas y se encontró que sí existe diferencia entre las culturas.

Posteriormente se realizó la comparación por pares con el método de LSD y se encontraron las siguientes diferencias entre medias con $\alpha = 0.05$:

μ participación y compromiso

μ innovación y creatividad

μ competencia y productividad \neq μ control y eficiencia

De lo que se puede concluir que predomina la cultura tipo participación y compromiso es diferente a los otros tipos de cultura; esto con un nivel de confianza del 95%.

d. Instituto Tecnológico:

En el análisis descriptivo mostrado en la tabla 6.4 y en la figura 6.4, coexisten los cuatro tipos de culturas pero predomina la cultura tipo competencia y productividad.

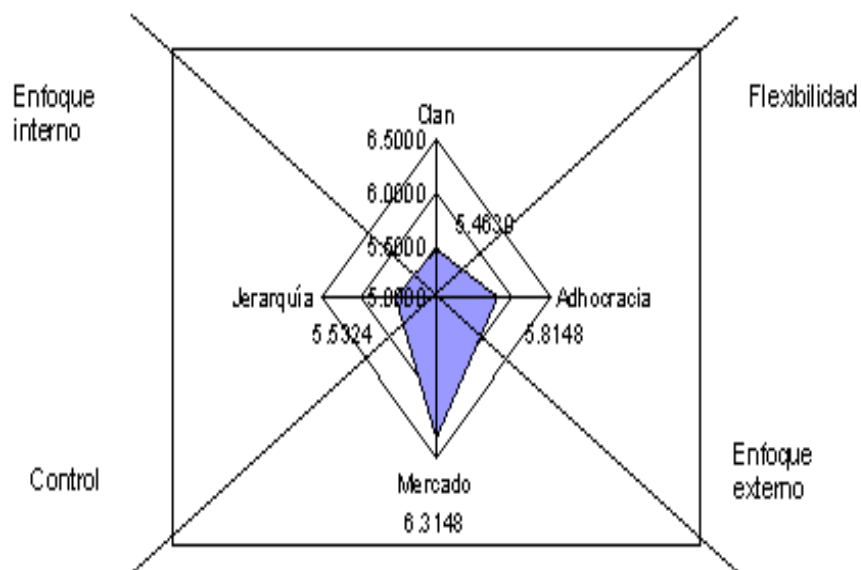
Tabla 6.4

Perfil cultural del Instituto Tecnológico

Cultura	Media	N	Desviación estándar	Jerarquización
Participación y compromiso	5,4630	216	2,6305	4
Innovación y creatividad	5,8148	216	2,5138	2
Competencia y productividad	6,3148	216	2,1203	1
Control y eficiencia	5,5324	216	2,6305	3

Fuente: Elaboración propia.

Figura 6.4. Gráfica polar del perfil cultural del Instituto Tecnológico



Fuente: Elaboración propia.

Para inferir los resultados a la población, se realizó un análisis de varianza (ANOVA) con un nivel de significancia del 5% para comparar las medias muestrales de cada una de las culturas y se encontró que sí existe diferencia entre las culturas.

Posteriormente se realizó la comparación por pares con el método de LSD y se encontraron las siguientes diferencias entre medias con $\alpha = 0.05$:

$$\mu \text{ participación y compromiso} \neq \mu \text{ competencia y productividad}$$

$$\mu \text{ competencia y productividad} \neq \mu \text{ innovación y creatividad}$$

$$\mu \text{ control y eficiencia} \neq \mu \text{ competencia y productividad}$$

Teniéndose los siguientes conjuntos de grupos homogéneos:

$$\mu \text{ participación y compromiso} = \mu \text{ innovación y creatividad} = \mu \text{ jerarquía}$$

$$\mu \text{ competencia y productividad}$$

De lo que se puede concluir que predomina la cultura tipo competencia y productividad y las otras tres culturas son iguales; esto con un nivel de confianza del 95%.

e. Facultad uno de Universidad de Guanajuato:

En el análisis descriptivo mostrado en la tabla 6.5 y en la figura 6.5, coexisten los cuatro tipos de culturas pero predomina la cultura tipo participación y compromiso.

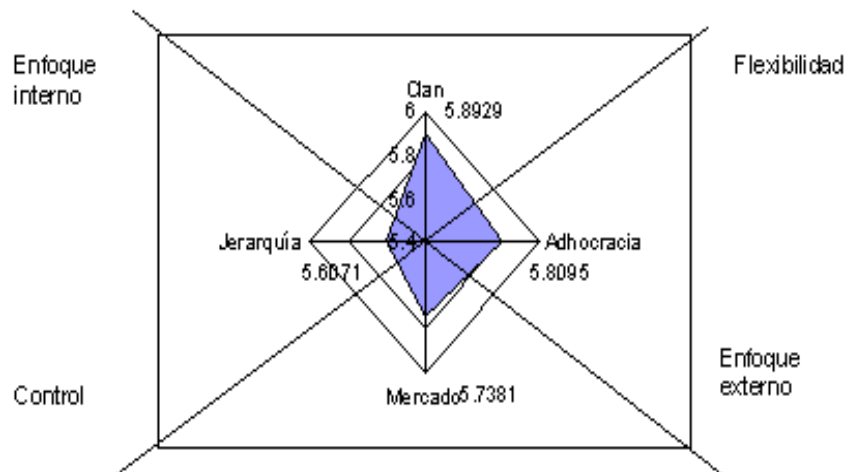
Tabla 6.5

Perfil cultural de la facultad uno de la Universidad de Guanajuato

Cultura	Media	N	Desviación estándar	Jerarquización
Participación y compromiso	5.8929	168	2.36500	1
Innovación y creatividad	5.8095	168	2.22655	2
Competencia y productividad	5.7381	168	2.09144	3
Control y eficiencia	5.6071	168	2.14458	4

Fuente: Elaboración propia.

Figura 6.5. Gráfica polar del perfil cultural de la facultad uno de la Universidad de Guanajuato



Fuente: Elaboración propia.

Para inferir los resultados a la población, se realizó un análisis de varianza (ANOVA) con un nivel de significancia del 5% para comparar las medias muestrales de cada una de las culturas y se encontró que no existe diferencia entre las culturas.

De lo que se puede concluir que predomina la cultura tipo participación y compromiso pero en promedio las cuatro culturas son iguales; esto con un nivel de confianza del 95%.

f. Facultad dos de Universidad de Guanajuato:

En el análisis descriptivo mostrado en la tabla 6.6 y en la figura 6.6, coexisten los cuatro tipos de culturas pero predomina la cultura tipo control y eficiencia.

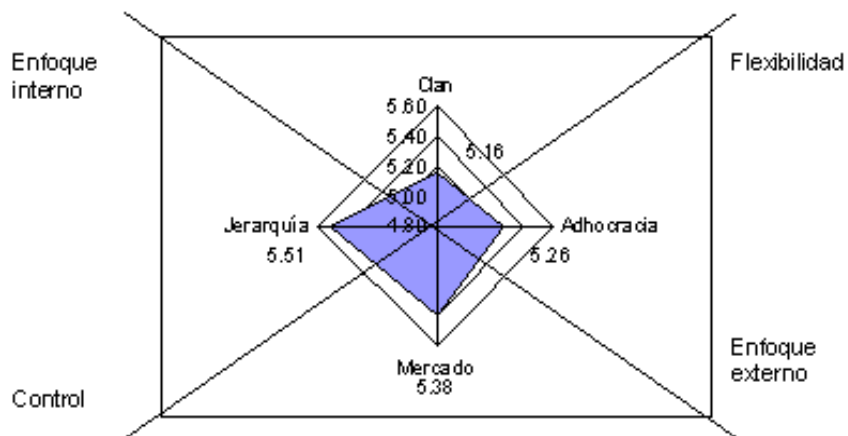
Tabla 6.6

Perfil cultural de la facultad dos de la Universidad de Guanajuato

Cultura	Media	N	Desviación estándar	Jerarquización
Participación y compromiso	5,1603	156	2,5940	4
Innovación y creatividad	5,2628	156	2,4046	3
Competencia y productividad	5,3846	156	2,2675	2
Control y eficiencia	5,5128	156	2,3895	1

Fuente: Elaboración propia.

Figura 6.6. Gráfica polar del perfil cultural de la facultad dos de la Universidad de Guanajuato



Fuente: Elaboración propia.

Para inferir los resultados a la población, se realizó un análisis de varianza (ANOVA) con un nivel de significancia del 5% para comparar las medias muestrales de cada una de las culturas y se encontró que no existe diferencia entre las culturas.

De lo que se puede concluir que predomina la cultura tipo control y eficiencia pero en promedio las cuatro culturas son iguales; esto con un nivel de confianza del 95%.

g. Universidad Tecnológica:

En el análisis descriptivo mostrado en la tabla 6.7 y en la figura 6.7, coexisten los cuatro tipos de culturas pero predomina la cultura tipo competencia y productividad.

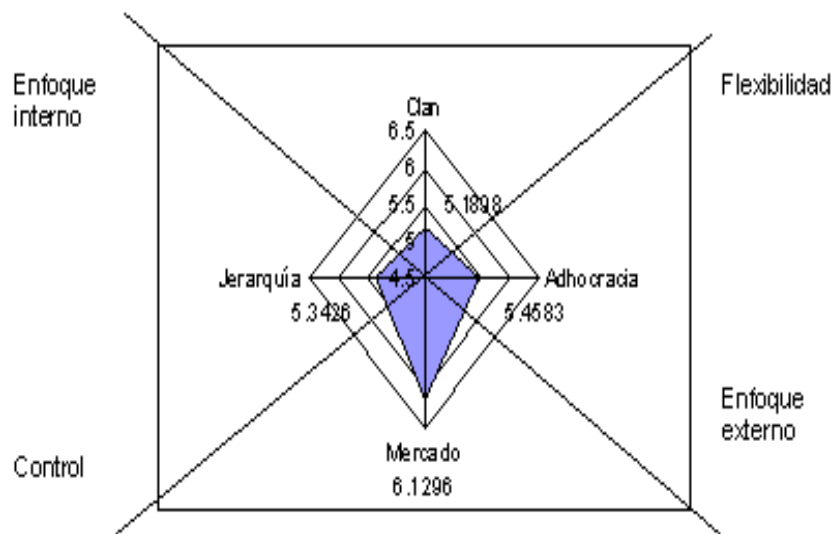
Tabla 6.7

Perfil cultural de la Universidad Tecnológica

Cultura	Media	N	Desviación estándar	Jerarquización
participación y compromiso	4 5.1898	216	2.52910	4
innovación y creatividad	2 5.4583	216	2.14761	2
Competencia y productividad	1 6.1296	216	2.13756	1
Control y eficiencia	3 5.3426	216	2.44059	3

Fuente: Elaboración propia.

Figura 6.7. Gráfica polar del perfil cultural de la Universidad Tecnológica



Fuente: Elaboración propia.

Para inferir los resultados a la población, se realizó un análisis de varianza (ANOVA) con un nivel de significancia del 5% para comparar las medias muestrales de cada una de las culturas y se encontró que sí existe diferencia entre las culturas.

Posteriormente se realizó la comparación por pares con el método de LSD y se encontraron y se encontraron los siguientes grupos homogéneos, con $\alpha=0.05$:

μ competencia y productividad

μ participación y compromiso= μ innovación y creatividad= μ control y eficiencia

De lo que se puede concluir que predomina la cultura tipo competencia y productividad y las otras tres culturas son iguales; esto con un nivel de confianza del 95%.

6.2. Congruencia cultural entre niveles jerárquicos

Se refiere a la medida de cómo la cultura que se refleja en una parte de la organización, es similar y consistente a la cultura que se refleja en otra parte de la organización. Es decir, se verifica la congruencia cultural entre directivos, profesores, y personal de apoyo administrativo. Para lo que realizó el siguiente procedimiento:

- Se filtraron los datos para cada uno de los niveles de la organización; y para cada uno de ellos se realizó el cálculo de la media de cada tipo de cultura.
- Para inferir los resultados a la población, se realizó el análisis de varianza (ANOVA), con un nivel de significancia del 5% para comparar las medias muestrales de cada una de las culturas, en cada estrato, donde las hipótesis a probar son:

Ho: μ participación y compromiso = μ innovación y creatividad =

μ competencia y productividad = μ control y eficiencia

Ha: $\mu_i \neq \mu_j$ para toda $i \neq j$

- En el caso de rechazo de la hipótesis nula, se realizó una prueba de comparación por pares con el método LSD donde se buscaron grupos homogéneos.

Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

a. Institución de Formación de Docentes:

En el análisis descriptivo mostrado en la tabla 6.8 se tiene que hay congruencia en los estratos de directivos y personal de apoyo donde predomina una cultura de control y eficiencia, en los profesores predomina una cultura participación y compromiso.

Tabla 6.8

Congruencia cultural de la institución de formación de docentes

Cultura	Directivos (jerarquización) Media	Profesores (jerarquización) Media	Apoyo (jerarquización) Media
Participación y compromiso	(4) 3.1667	(1) 6.2833	(4) 5.0833
Innovación y creatividad	(3) 3.6333	(1) 6.2833	(2) 5.8055
Competencia y productividad	(2) 4.2667	(3) 5.6333	(3) 5.4166
Control y eficiencia	(1) 6.3000	(2) 5.8000	(1) 5.9166

Fuente: Elaboración propia.

En el análisis inferencial se encontró lo siguiente:

→ Dentro del nivel de Directivos (Directores, coordinadores y jefes de departamento):

- Predomina la cultura tipo control y eficiencia.
- Al hacer inferencias a la población con el análisis de varianza y comparación por pares, tenemos que existe diferencia entre las culturas con un 95% de confianza y se tienen los siguientes grupos homogéneos:

μ control y eficiencia

μ participación y compromiso = μ innovación y creatividad = μ competencia y
productividad

→ En el estrato de los profesores:

- Tenemos que existen los cuatro tipos de cultura.
- Al hacer inferencias a la población se tiene que las cuatro culturas son iguales con un 95% de confianza.

→ En el estrato de personal de apoyo:

- Tenemos que existen los cuatro tipos de cultura.
- Al hacer inferencias a la población se tiene que las cuatro culturas son iguales con un 95% de confianza.

Por lo que se puede concluir que si hay congruencia entre niveles, ya que en el estrato de los profesores las cuatro culturas son iguales, con un nivel de confianza del 95%.

Esto representa una fortaleza para la institución ya que, Nadler y Tushman (1980), encontraron que mientras mayor sea el grado de congruencia entre los distintos componentes de una organización mayor será la eficiencia.

b. Institución privada uno:

En el análisis descriptivo mostrado en la tabla 6.9 se tiene que hay congruencia en los estratos de directivos y profesores, donde predomina una cultura de participación y compromiso, en el personal de apoyo predomina una cultura tipo competencia y productividad.

Tabla 6.9

Congruencia cultural de la institución privada uno

Cultura	Directivos (jerarquización) Media	Profesores (jerarquización) Media	Apoyo (jerarquización) Media
Participación y compromiso	(1) 6.9848	(1) 7.4231	(2) 6.4028
Innovación y creatividad	(4) 6.1667	(4) 6.0256	(4) 6.3056
Competencia y productividad	(2) 6.3788	(3) 6.3333	(1) 6.7500
Control y eficiencia	(3) 6.1970	(2) 6.5128	(3) 6.3472

Fuente: Elaboración propia.

En el análisis inferencial se encontró lo siguiente:

- Dentro del nivel de Directivos (Directores, coordinadores y jefes de departamento):
- Tenemos que predomina la cultura tipo participación y compromiso.

- Al hacer inferencias a la población se tiene que tres culturas son iguales, solamente hay diferencia con la cultura de participación y compromiso con un 95% de confianza.

→ En el estrato de los profesores:

- Tenemos que predomina la tipo participación y compromiso.
- Al hacer inferencias a la población con el análisis de varianza y comparación por pares tenemos que existe diferencia entre las culturas con un 95% de confianza y se tienen los siguientes grupos homogéneos:

μ participación y compromiso

μ competencia y productividad = μ innovación y creatividad = μ control y eficiencia

→ En el estrato de personal de apoyo:

- Se tiene que predomina la cultura tipo competencia y productividad.
- Al hacer inferencias a la población se tiene que las cuatro culturas son iguales, con un 95% de confianza.

Por lo que se puede concluir que si hay congruencia entre niveles, ya que en el estrato del personal de apoyo las cuatro culturas son iguales, con un nivel de confianza del 95%.

Esto representa una fortaleza para la institución ya que, Nadler y Tushman (1980), encontraron que mientras mayor sea el grado de congruencia entre los distintos componentes de una organización mayor será la eficiencia.

c. Institución privada dos:

En el análisis descriptivo mostrado en la tabla 6.10 se muestra que hay congruencia en los estratos de directivos y profesores donde predomina una cultura de participación y compromiso, en el personal de apoyo predomina una cultura tipo innovación y creatividad.

Tabla 6.10

Congruencia cultural de la institución privada dos

Cultura	Directivos (jerarquización) Media	Profesores (jerarquización) Media	Apoyo (jerarquización) Media
Participación y compromiso	(1) 7.1389	(1) 6.4306	(2) 6.7222
Innovación y creatividad	(2) 6.0278	(2) 6.0000	(1) 6.8611
Competencia y productividad	(4) 4.8056	(4) 4.9028	(3) 6.4167
Control y eficiencia	(3) 4.9861	(3) 4.9722	(4) 6.4028

Fuente: Elaboración propia.

En el análisis inferencial se encontró lo siguiente:

→ En el estrato de directivos:

- Al hacer inferencias a la población con el análisis de varianza y comparación por pares se tiene que existe diferencia entre las culturas con un 95% de confianza y se tienen los siguientes grupos homogéneos:

μ competencia y productividad= μ control y eficiencia

μ participación y compromiso

μ innovación y creatividad

→ En el estrato de los profesores:

- Se tiene que existen los cuatro tipos de cultura y predomina la cultura tipo participación y compromiso.
- Al hacer inferencias a la población con el análisis de varianza y comparación por pares se tiene que existe diferencia entre las culturas con un 95% de confianza y se tienen los siguientes grupos homogéneos:

μ participación y compromiso= μ innovación y creatividad

μ competencia y productividad= μ control y eficiencia

→ En el estrato de personal de apoyo:

- Se tiene que existen los cuatro tipos de cultura.

- Al hacer inferencia a la población con el análisis de varianza y comparación por pares, se tiene que no existe diferencia entre las culturas con un 95% de confianza.

Por lo que se puede concluir que si hay congruencia entre niveles, ya que en el estrato del personal de apoyo las cuatro culturas son iguales, con un nivel de confianza del 95%.

Esto representa una fortaleza para la institución ya que, Nadler y Tushman (1980), encontraron que mientras mayor sea el grado de congruencia entre los distintos componentes de una organización mayor será la eficiencia.

d. Instituto Tecnológico:

En el análisis descriptivo mostrado en la tabla 6.11 se tiene que hay congruencia en los estratos de directivos, profesores y personal de apoyo administrativo donde predomina una cultura de competencia y productividad.

Tabla 6.11

Congruencia cultural del Instituto Tecnológico

Cultura	Directivos	Profesores	Apoyo
	(jerarquización)	(jerarquización)	(jerarquización)
	Media	Media	Media
Participación y compromiso	(4) 5.5278	(4) 5.0417	(3) 5.8194
Innovación y creatividad	(2) 5.9444	(3) 5.3333	(2) 6.1667
Competencia y productividad	(1) 6.5417	(1) 5.9306	(1) 6.4722
Control y eficiencia	(3) 5.8611	(2) 5.7778	(4) 4.9583

Fuente: Elaboración propia.

En el análisis inferencial se encontró lo siguiente:

→ Dentro del nivel de Directivos (Directores, coordinadores y jefes de departamento):

- Se tiene que predomina la cultura tipo competencia y productividad.
- Al hacer inferencias a la población se tiene que solamente hay diferencia con la cultura de participación y compromiso con un 95% de confianza.

→ En el estrato de los profesores:

- Se tiene que predomina la tipo competencia y productividad.
- Al hacer inferencias a la población se tiene que solamente hay diferencia con la cultura de participación y compromiso con un 95% de confianza.

→ En el estrato de personal de apoyo:

- Se tiene que predomina la cultura tipo competencia y productividad.
- Al hacer inferencias a la población con el análisis de varianza y comparación por pares se tiene que existe diferencia entre las culturas con un 95% de confianza y se tienen los siguientes grupos homogéneos:

μ control y eficiencia

μ participación y compromiso = μ innovación y creatividad = μ competencia
y productividad

Por lo que se puede concluir que hay congruencia entre niveles organizacionales, con un nivel de confianza del 95%.

Esto representa una fortaleza para la institución ya que, Nadler y Tushman (1980), encontraron que mientras mayor sea el grado de congruencia entre los distintos componentes de una organización mayor será la eficiencia.

e. Facultad uno de Universidad de Guanajuato:

En el análisis descriptivo mostrado en la tabla 6.12 se tiene que no hay congruencia entre los estratos, ya que el personal directivo tiene una cultura tipo participación y compromiso, los profesores tienen una cultura tipo competencia y productividad y el personal de apoyo tiene una cultura tipo innovación y creatividad.

Tabla 6.12

Congruencia cultural de la facultad uno de la Universidad de Guanajuato

Cultura	Directivos (jerarquización) Media	Profesores (jerarquización) Media	Apoyo (jerarquización) Media
Participación y compromiso	(1) 6.5185	(4) 5.4583	(2) 5.6970
Innovación y creatividad	(2) 6.0926	(3) 5.5208	(1) 5.7879
Competencia y productividad	(3) 5.9259	(1) 5.7292	(3) 5.5909
Control y eficiencia	(4) 5.7778	(2) 5.6458	(4) 5.4394

Fuente: Elaboración propia.

En el análisis inferencial se encontró lo siguiente:

→ En el estrato de los (Directores, coordinadores y jefes de departamento):

- Coexisten los cuatro tipos de cultura
 - Al hacer inferencias a la población se tiene que hay diferencia con la cultura control y eficiencia con un 95% de confianza.
- En el estrato de los profesores:
- Coexisten los cuatro tipos de cultura
 - Al hacer inferencias a la población se tiene que las cuatro culturas son iguales con un 95% de confianza.
- En el estrato de personal de apoyo:
- Coexisten los cuatro tipos de cultura
 - Al hacer inferencias a la población se tiene que las cuatro culturas son iguales con un 95% de confianza.

Por lo que se puede concluir que hay congruencia entre niveles organizacionales, con un nivel de confianza del 95%.

Esto representa una fortaleza para la institución ya que, Nadler y Tushman (1980), encontraron que mientras mayor sea el grado de congruencia entre los distintos componentes de una organización mayor será la eficiencia.

f. Facultad dos de Universidad de Guanajuato:

En el análisis descriptivo mostrado en la tabla 6.13 se tiene que no hay congruencia entre los estratos ya que el personal directivo tiene una cultura tipo control y eficiencia, los profesores tienen una cultura tipo competencia y

productividad y el personal de apoyo tiene una cultura tipo innovación y creatividad.

Tabla 6.13

Congruencia cultural de la facultad dos de la Universidad de Guanajuato

cultura	Directivos	Profesores	Apoyo
	(Jerarquización)	(Jerarquización)	(Jerarquización)
	Media	Media	Media
Participación y compromiso	(4) 4.1111	(2) 5.3030	(2) 5.6852
Innovación y creatividad	(3) 4.1389	(4) 5.0455	(1) 6.2778
Competencia y productividad	(2) 4.9722	(1) 5.5000	(3) 5.5185
Control y eficiencia	(1) 6.3889	(3) 5.1364	(4) 5.3889

Fuente: Elaboración propia.

En el análisis inferencial se encontró lo siguiente:

→ Dentro del nivel de Directivos (Directores, coordinadores y jefes de departamento):

- Se tiene que existen los cuatro tipos de cultura y predomina fuertemente la cultura tipo control y eficiencia.

- Al hacer inferencias a la población con el análisis de varianza y comparación por pares se tiene que existe diferencia entre las culturas con un 95% de confianza y se tienen los siguientes grupos homogéneos:

μ control y eficiencia

μ participación y compromiso = μ innovación y creatividad = μ competencia y
productividad

→ En el estrato de los profesores:

- Se tiene que existen los cuatro tipos de cultura
- Al hacer inferencias a la población se tiene que las cuatro culturas son iguales con un 95% de confianza.

→ En el estrato de personal de apoyo:

- Se tiene que existen los cuatro tipos de cultura.
- Al hacer inferencias a la población se tiene que solamente hay diferencia entre la cultura de innovación y creatividad, con la cultura control y eficiencia con un 95% de confianza.

Por lo que se puede concluir que no hay congruencia entre niveles organizacionales, con un nivel de confianza del 95%.

g. Universidad Tecnológica:

En el análisis descriptivo mostrado en la tabla 6.14 se tiene que no hay congruencia entre los estratos, ya que el personal directivo y el personal de apoyo tienen una cultura tipo competencia y productividad y los profesores tienen una cultura tipo participación y compromiso.

Tabla 6.14

Congruencia cultural de la Universidad Tecnológica

Cultura	Directivos (jerarquización) Media	Profesores (jerarquización) Media	Apoyo (jerarquización) Media
participación y compromiso	(4) 4.9722	(1) 5.4028	(4) 5.1944
innovación y creatividad	(3) 5.3194	(2) 5.1806	(2) 5.8750
Competencia y productividad	(1) 6.5694	(3) 5.0278	(1) 6.7917
Control y eficiencia	(2) 5.9028	(4) 4.5278	(3) 5.5972

Fuente: Elaboración propia.

En el análisis inferencial se encontró lo siguiente:

→ Dentro del nivel de Directivos (Directores, coordinadores y jefes de departamento):

- Se tiene que predomina la cultura tipo competencia y productividad.
- Al hacer inferencias se tiene que existe diferencia entre las culturas con un 95% de confianza y se tienen los siguientes grupos homogéneos:

μ competencia y productividad = μ control y eficiencia

μ participación y compromiso = μ innovación y creatividad

μ innovación y creatividad = μ control y eficiencia

→ En el estrato de los profesores:

- Se tiene que existen los cuatro tipos de cultura
- Al hacer inferencias a la población se tiene que la cultura de participación y compromiso es diferencia con la cultura de control y eficiencia con un 95% de confianza.

→ En el estrato de personal de apoyo:

- Se tiene que predomina la cultura tipo competencia y productividad.
- Al hacer inferencias se tiene que existe diferencia entre las culturas con un 95% de confianza y se tienen los siguientes grupos homogéneos:

μ competencia y productividad

μ participación y compromiso = μ innovación y creatividad = μ control y eficiencia

Por lo que se puede concluir que hay congruencia entre estratos, ya que los profesores presentan igualdad con la cultura de competencia y productividad, con un nivel de confianza del 95%.

6.3. **Congruencia entre dimensiones que conforman la cultura organizacional**

Revisando los perfiles culturales asociados con cada uno de los seis escenarios o preguntas de forma individual (dimensiones de contenido) del cuestionario, se puede detectar cuáles son congruentes con los otros o son heterogéneos (incongruentes). Para lo que se realizó el siguiente procedimiento:

- Se filtraron los datos de la muestra, ahora por pregunta y se realizó el cálculo de la media de cada cultura para cada dimensión.
- Para inferir los resultados a la población, se realizó el análisis de varianza (ANOVA), con un nivel de significancia del 5% para comparar las medias muestrales de cada una de las culturas, en cada dimensión, dónde las hipótesis a probar son:

Ho: μ participación y compromiso = μ innovación y creatividad=

μ competencia y productividad= μ control y eficiencia

Ha: $\mu_i \neq \mu_j$ para toda $i \neq j$

- En el caso de rechazo de la hipótesis nula, se realizó una prueba de comparación por pares con los métodos de LSD y se buscaron grupos homogéneos.

Los resultados fueron los siguientes:

a. Institución de formación de docentes:

En el análisis descriptivo mostrado en la tabla 6.15, se tiene que excepto la dimensión de característica dominante que presenta una cultura tipo Competencia y productividad, las demás dimensiones presentan una cultura dominante de control y eficiencia.

Tabla 6.15

Congruencia entre dimensiones de la institución de formación de docentes

Cultura	Característica dominante (jerarquización) Media	Liderazgo organizacional (jerarquización) Media	Administración de los empleados (jerarquización) Media
Participación y compromiso	(4) 4.7619	(4) 5.0952	(3) 5.2381
Innovación y creatividad	(2) 6.0000	(2) 5.6667	(2) 5.4286
Competencia y productividad	(1) 6.2381	(3) 5.6190	(4) 4.5238
Control y eficiencia	(3) 5.6667	(1) 6.0476	(1) 5.9048

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6.15 (continuación)

Congruencia entre dimensiones de la institución de formación de docentes

Cultura	Cohesión organizacional	Énfasis estratégico	Criterio de éxito
Participación y compromiso	(3) 5.4286	(3) 5.3333	(2) 5.3333
Innovación y creatividad	(3) 5.4286	(2) 5.9524	(4) 4.6190
Competencia y productividad	(2) 5.7619	(4) 4.4762	(3) 4.8571
Control y eficiencia	(1) 6.0000	(1) 6.0476	(1) 6.0476

Fuente: Elaboración propia.

En el análisis inferencial se encontró lo siguiente:

- Para el atributo de característica dominante al hacer inferencias a la población se tiene que hay igualdad entre las culturas de competencia y productividad y control y eficiencia, con un 95% de confianza.
- Para el atributo de Liderazgo organizacional al hacer inferencias a la población se tiene que las cuatro culturas son iguales con un 95% de confianza.
- Para el atributo de Administración de los empleados al hacer inferencias a la población se tiene que las cuatro culturas son iguales con un 95% de confianza.

- Para el atributo de Cohesión organizacional al hacer inferencias a la población se tiene que las cuatro culturas son iguales con un 95% de confianza
- Para el atributo de Énfasis estratégico al hacer inferencias a la población se tiene diferencia entre las culturas con un 95% de confianza.
- Para el atributo de Criterio de éxito al hacer inferencias a la población se tiene que las cuatro culturas son iguales con un 95% de confianza.

Por lo que se puede concluir que hay congruencia entre las dimensiones que caracterizan la cultura organizacional, ya que en la dimensión de característica dominante, hay igualdad entre las culturas de control y eficiencia con la de competencia y productividad, con un nivel de confianza del 95%.

Esto representa una fortaleza para la institución ya que, Nadler y Tushman (1980), encontraron que mientras mayor sea el grado de congruencia entre los distintos componentes de una organización mayor será la eficiencia.

b. Institución privada uno:

En el análisis descriptivo mostrado en la tabla 6.16, se tiene que excepto las dimensiones de característica dominante y liderazgo que presentan cultura tipo Control y eficiencia, las demás dimensiones presentan cultura dominante participación y compromiso.

Tabla 6.16

Congruencia entre dimensiones de la institución privada uno

Cultura	Característica dominante (jerarquización) Media	Liderazgo organizacional (jerarquización) Media	Administración de los empleados (jerarquización) Media
Participación y compromiso	(4) 6.1667	(2) 6.7778	(1) 7.1667
Innovación y creatividad	(3) 6.2778	(3) 6.4167	(4) 5.3333
Competencia y productividad	(2) 6.8889	(4) 6.2778	(2) 6.5000
Control y eficiencia	(1) 7.0278	(1) 6.8333	(3) 5.9167

Cultura	Cohesión organizacional	Énfasis estratégico	Criterio de éxito
Participación y compromiso	(1) 7.3889	(1) 7.0278	(1) 7.1667
Innovación y creatividad	(2) 6.8333	(4) 6.2222	(4) 5.8889
Competencia y productividad	(3) 6.5278	(2) 6.7500	(3) 5.9722
Control y eficiencia	(4) 5.5278	(3) 6.3333	(2) 6.5278

Fuente: Elaboración propia.

En el análisis inferencial se encontró lo siguiente:

- Para el atributo de característica dominante hay diferencia entre las culturas de control y eficiencia con la de participación y compromiso, con un 95% de confianza.
- Para el atributo de Liderazgo organizacional al hacer inferencias a la población se tiene que las cuatro culturas son iguales con un 95% de confianza.
- Para el atributo de Administración de los empleados al hacer inferencias a la población se encuentra que las cuatro culturas no son iguales con un 95% de confianza y se tienen los siguientes grupos homogéneos:

μ participación y compromiso = μ competencia y productividad

μ competencia y productividad = μ control y eficiencia

μ control y eficiencia = μ innovación y creatividad

- Para el atributo de Cohesión organizacional al hacer inferencias a la población se tiene que las cuatro culturas no son iguales con un 95% de confianza y se encuentran los siguientes grupos homogéneos:

μ participación y compromiso = μ innovación y creatividad = μ competencia y
productividad

μ control y eficiencia

- Para el atributo de Énfasis estratégico al hacer inferencias a la población se tiene que las cuatro culturas son iguales con un 95% de confianza.
- Para el atributo de Criterio de éxito al hacer inferencias a la población se encuentra que las cuatro culturas no son iguales con un 95% de confianza.

Por lo que se puede concluir que no hay congruencia entre las dimensiones, ya que la dimensión de característica dominante no presenta igualdad entre las culturas de control y eficiencia con la de participación y compromiso, con un nivel de confianza del 95%.

c. Institución privada dos:

En el análisis descriptivo mostrado en la tabla 6.17, se tiene que excepto las dimensiones de característica dominante y liderazgo que presentan cultura tipo innovación y creatividad, las demás dimensiones presentan cultura dominante participación y compromiso..

Tabla 6.17
Congruencia entre dimensiones de la institución privada dos

Cultura	Característica dominante (jerarquización) Media	Liderazgo organizacional (jerarquización) Media	Administración de los empleados
Participación y compromiso	(3) 5.8333	(2) 5.3611	(1) 7.2222

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6.17 (continuación)
Congruencia entre dimensiones de la institución privada dos

Innovación y creatividad	(1) 7.1111	(1) 6.3889	(3) 4.9722
Competencia y productividad	(2) 5.9722	(2) 5.3611	(4) 4.7222
Control y eficiencia	(4) 4.5556	(1) 6.3889	(2) 6.1388

Cultura	Cohesión organizacional	Énfasis estratégico	Criterio de éxito
Participación y compromiso	(1) 6.8333	(1) 7.7500	(1) 7.5833
Innovación y creatividad	(2) 6.6389	(2) 6.6389	(2) 6.0278
Competencia y productividad	(3) 6.1944	(4) 5.0833	(4) 4.9167
Control y eficiencia	(4) 4.5833	(3) 5.8889	(3) 5.1667

Fuente: Elaboración propia.

En el análisis inferencial se encontró lo siguiente:

→ Para el atributo de característica dominante se tiene que:

- Predomina la tipo innovación y creatividad.

- Al hacer inferencias se tiene que existe diferencia entre las culturas con un 95% de confianza y existe diferencia entre la cultura de participación y compromiso, con la de innovación y creatividad

→ Para el atributo de Liderazgo organizacional se tiene que:

- Se tiene que existen los cuatro tipos de cultura
- Al hacer inferencias a la población se tiene que las cuatro culturas son iguales con un 95% de confianza.

→ Para el atributo de Administración de los empleados se tiene que predomina la tipo participación y compromiso.

- Al hacer inferencias se tiene que existe diferencia entre las culturas con un 95% de confianza y se tienen los siguientes grupos homogéneos:

μ innovación y creatividad= μ competencia y productividad

μ control y eficiencia

μ participación y compromiso

→ Para el atributo de Cohesión organizacional se tiene que:

- Se tiene que predomina la cultura tipo participación y compromiso
- Al hacer inferencias se tiene que existe diferencia entre las culturas con un 95% de confianza y se tienen los siguientes grupos homogéneos:

μ participación y compromiso = μ innovación y creatividad = μ competencia y
productividad

μ control y eficiencia

→ Para el atributo de Énfasis estratégico se tiene que:

- Se tiene que predomina la cultura tipo participación y compromiso.
- Al hacer inferencias se tiene que existe diferencia entre las culturas con un 95% de confianza y se tienen los siguientes grupos homogéneos:

μ competencia y productividad = μ control y eficiencia μ innovación y
creatividad = μ control y eficiencia

μ innovación y creatividad = μ participación y compromiso

→ Para el atributo de Criterio de éxito se tiene que:

- Se tiene que predomina la tipo participación y compromiso
- Al hacer inferencias se tiene que existe diferencia entre las culturas con un 95% de confianza y se tienen los siguientes grupos homogéneos:

μ participación y compromiso

μ innovación y creatividad = μ control y eficiencia

μ control y eficiencia = μ competencia y productividad

Por lo que se puede concluir que no hay congruencia entre las dimensiones, ya que la dimensión de característica dominante, no presenta igualdad con la cultura de participación y compromiso, con un nivel de confianza del 95%.

d. Instituto Tecnológico:

En el análisis descriptivo mostrado en la tabla 6.18, se tiene que excepto las dimensiones de liderazgo que presenta cultura tipo innovación y creatividad, además de la de criterio de éxito que muestra una cultura tipo participación y compromiso, las demás dimensiones presentan cultura dominante tipo competencia y productividad.

Tabla 6.18

Congruencia entre dimensiones del Instituto Tecnológico

Cultura	Característica dominante (jerarquización) Media	Liderazgo organizacional (jerarquización) Media	Administración de los empleados (jerarquización) Media
Participación y compromiso	4 4.5556	4 3.8611	3 5.8333
Innovación y creatividad	2 6.3333	1 6.4722	4 4.9444
Competencia y productividad	1 7.1111	2 6.0000	1 6.2222

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6.18 (continuación)

Congruencia entre dimensiones del Instituto Tecnológico

Control y eficiencia	3 6.1389	3 5.6667	2 6.0556
----------------------	-------------	-------------	-------------

Cultura	Cohesión organizacional	Énfasis estratégico	Criterio de éxito
Participación y compromiso	3 5.5833	2 5.9167	1 7.0278
Innovación y creatividad	2 6.6111	1 6.5000	4 4.0278
Competencia y productividad	1 6.7500	1 6.5000	3 5.3056
Control y eficiencia	4 4.2500	3 5.3889	2 5.6944

Fuente: Elaboración propia.

En el análisis inferencial se encontró lo siguiente:

→ Para el atributo de característica dominante se tiene que:

- Sobresale la cultura de competencia y productividad.
- Al hacer inferencias se tiene que existe diferencia entre las culturas con un 95% de confianza y se encuentran los siguientes grupos homogéneos:

μ competencia y productividad = μ innovación y creatividad = μ control y eficiencia
 μ participación y compromiso

→ Para el atributo de Liderazgo organizacional se tiene que:

- Se tiene que sobresale la cultura tipo innovación y creatividad.
- Al hacer inferencias se tiene que existe diferencia entre las culturas con un 95% de confianza y se tienen los siguientes grupos homogéneos:

μ competencia y productividad = μ innovación y creatividad = μ control y eficiencia
 μ participación y compromiso

→ Para el atributo de Administración de los empleados se tiene que:

- Se tiene que existen los cuatro tipos de cultura
- Al hacer inferencias a la población se tiene que las cuatro culturas son diferentes con un 95% de confianza

→ Para el atributo de Cohesión organizacional se tiene que:

- Se tiene que predomina la cultura tipo competencia y productividad.
- Al hacer inferencias se tiene que existe diferencia entre las culturas con un 95% de confianza

→ Para el atributo de Énfasis estratégico se tiene que:

- Se tiene que existen los cuatro tipos de cultura

- Al hacer inferencias a la población se tiene que las cuatro culturas son diferentes con un 95% de confianza.

→ Para el atributo de Criterio de éxito se tiene que:

- Se tiene que predomina la cultura tipo participación y compromiso.
- Al hacer inferencias a la población se tiene que existe diferencia entre las culturas con un 95% de confianza y se tienen los siguientes grupos homogéneos:

μ competencia y productividad = μ control y eficiencia

μ innovación y creatividad

μ participación y compromiso

Por lo que se puede concluir que no hay congruencia entre las dimensiones que caracterizan la cultura organizacional, con un nivel de confianza del 95%.

e. Universidad de Guanajuato Facultad uno:

En el análisis descriptivo mostrado en la tabla 6.19, se tiene que la característica dominante, administración de los empleados y criterio de éxito, tienen una cultura donde predomina la participación y el compromiso, cohesión organizacional y énfasis estratégico tienen una cultura de innovación y creatividad, y liderazgo tiene una cultura de control y eficiencia.

Tabla 6.19

Congruencia entre dimensiones de la facultad uno de la Universidad de Guanajuato

Cultura	Característica dominante (jerarquización) Media	Liderazgo organizacional (jerarquización) Media	Administración de los empleados (jerarquización) Media
Participación y compromiso	1 6.0714	3 5.6786	1 5.8929
Innovación y creatividad	3 5.8571	2 5.9286	3 5.2500
Competencia y productividad	2 6.0000	4 5.6429	1 5.8929
Control y eficiencia	4 5.2500	1 6.0714	2 5.8214

Cultura	Cohesión organizacional	Énfasis estratégico	Criterio de éxito
Participación y compromiso	3 5.5714	2 6.0357	1 6.1071
Innovación y creatividad	1 6.4643	1 6.2857	4 5.0714
Competencia y productividad	2 5.8571	3 5.9286	3 5.1071
Control y eficiencia	4 5.2857	4 5.8571	2 5.3571

Fuente: Elaboración propia.

En el análisis inferencial se encontró lo siguiente:

- Para el atributo de característica dominante se tiene que:
 - Existen los cuatro tipos de cultura
 - Al hacer inferencias a la población se encuentra que las cuatro culturas son iguales con un 95% de confianza.

- Para el atributo de Liderazgo organizacional se tiene que:
 - Existen los cuatro tipos de cultura
 - Al hacer inferencias a la población se encuentra que las cuatro culturas son iguales con un 95% de confianza.

- Para el atributo de Administración de los empleados se tiene que:
 - Existen los cuatro tipos de cultura
 - Al hacer inferencias a la población se encuentra que las cuatro culturas son iguales con un 95% de confianza.

- Para el atributo de Cohesión organizacional se tiene que:
 - Existen los cuatro tipos de cultura
 - Al hacer inferencias a la población se tiene que las cuatro culturas no son iguales, pero la cultura participación y compromiso es igual a la de innovación y creatividad, con un 95% de confianza

- Para el atributo de Énfasis estratégico se tiene que:

- Existen los cuatro tipos de cultura
 - Al hacer inferencias a la población se encuentra que las cuatro culturas son iguales con un 95% de confianza
- Para el atributo de Criterio de éxito se tiene que:
- Existen los cuatro tipos de cultura
 - Al hacer inferencias a la población se encuentra que las cuatro culturas son iguales con un 95% de confianza.

Por lo que se puede concluir que hay congruencia entre las dimensiones que caracterizan la cultura organizacional, con un nivel de confianza del 95%.

Esto representa una fortaleza para la institución ya que, Nadler y Tushman (1980), encontraron que mientras mayor sea el grado de congruencia entre los distintos componentes de una organización mayor será la eficiencia.

f. Universidad de Guanajuato Facultad dos:

En el análisis descriptivo mostrado en la tabla 6.20, se tiene que la característica dominante y la cohesión organizacional presentan una cultura tipo competencia y productividad; liderazgo presenta una cultura de innovación y creatividad; administración de los empleados y énfasis estratégico presentan una cultura de control y eficiencia y por último, criterio de éxito tiene una cultura tipo participación y compromiso.

Tabla 6.20

Congruencia entre dimensiones de la facultad dos de la Universidad de Guanajuato

Cultura	Característica dominante (Jerarquización) Media	Liderazgo organizacional (Jerarquización) Media	Administración de los empleados (Jerarquización) Media
Participación y compromiso	(3) 5.0769	(4) 5.0385	(2) 6.0000
Innovación y creatividad	(2) 5.4615	(1) 5.7308	(3) 5.0769
Competencia y productividad	(1) 6.0385	(2) 5.3077	(4) 5.0000
Control y eficiencia	(3) 5.1538	(3) 5.0385	(1) 6.0769

Cultura	Cohesión organizacional	Énfasis estratégico	Criterio de éxito
Participación y compromiso	(4) 4.8077	(4) 4.6154	(1) 5.4231
Innovación y creatividad	(3) 4.9231	(2) 5.4231	(4) 4.9615
Competencia y productividad	(1) 5.8077	(3) 5.1538	(3) 5.0000
Control y eficiencia	(2) 5.5769	(1) 6.1538	(2) 5.0769

Fuente: Elaboración propia.

En el análisis inferencial se encontró lo siguiente:

- Para el atributo de característica dominante, al hacer inferencias a la población se tiene que las cuatro culturas son iguales con un 95% de confianza.
- Para el atributo de Liderazgo organizacional, al hacer inferencias a la población se tiene que las cuatro culturas son iguales con un 95% de confianza.
- Para el atributo de Administración de los empleados, al hacer inferencias a la población se tiene que las cuatro culturas son iguales con un 95% de confianza.
- Para el atributo de Cohesión organizacional, al hacer inferencias a la población se tiene que las cuatro culturas son iguales con un 95% de confianza
- Para el atributo de Énfasis estratégico, al hacer inferencias a la población se tiene que las cuatro culturas no son iguales con un 95% de confianza, se tienen diferencias entre las culturas de participación y compromiso y la de control y eficiencia.
- Para el atributo de Criterio de éxito, existen los cuatro tipos de cultura. Al hacer inferencias a la población se tiene que las cuatro culturas son iguales con un 95% de confianza.

Por lo que se puede concluir que hay congruencia entre las dimensiones que caracterizan la cultura organizacional, con un nivel de confianza del 95%.

Esto representa una fortaleza para la institución ya que, Nadler y Tushman (1980), encontraron que mientras mayor sea el grado de congruencia entre los distintos componentes de una organización mayor será la eficiencia.

g. Universidad Tecnológica:

En el análisis descriptivo mostrado en la tabla 6.21, se tiene que hay congruencia entre las dimensiones, excepto en el criterio de éxito que presenta una cultura control y eficiencia e innovación y creatividad.

Tabla 6.21

Congruencia entre dimensiones de la Universidad Tecnológica

Cultura	Característica dominante (jerarquización) Media	Liderazgo organizacional (jerarquización) Media	Administración de los empleados (jerarquización) Media
participación y compromiso	(3) 5.5833	(4) 4.8333	(3) 5.1944
innovación y creatividad	(4) 5.0556	(2) 5.2222	(2) 5.3333
Competencia y productividad	(1) 6.3889	(1) 6.1111	(1) 5.9167
Control y eficiencia	(2) 6.0833	(3) 4.8889	(4) 4.7222

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6.21 (continuación)

Congruencia entre dimensiones de la Universidad Tecnológica

Cultura	Cohesión organizacional	Énfasis estratégico	Criterio de éxito
participación y compromiso	(2) 6.2222	(4) 4.7222	(3) 4.5833
innovación y creatividad	(3) 5.9444	(2) 5.5278	(1) 5.6667
Competencia y productividad	(1) 6.4167	(1) 6.5278	(2) 5.4167
Control y eficiencia	(4) 5.3889	(3) 5.3056	(1) 5.6667

Fuente: Elaboración propia.

En el análisis inferencial se encontró lo siguiente:

- Para el atributo de característica dominante, al hacer inferencias a la población se tiene que las cuatro culturas no son iguales con un 95% de confianza.
- Para el atributo de Liderazgo organizacional, al hacer inferencias a la población se tiene que las cuatro culturas no son iguales con un 95% de confianza.
- Para el atributo de Administración de los empleados, al hacer inferencias a la población se tiene que las cuatro culturas no son iguales con un 95% de confianza.

- Para el atributo de Cohesión organizacional, al hacer inferencias a la población se tiene que las cuatro culturas son iguales con un 95% de confianza
- Para el atributo de Énfasis estratégico, al hacer inferencias a la población se tiene que las cuatro culturas no son iguales con un 95% de confianza.
- Para el atributo de Criterio de éxito, al hacer inferencias a la población se tiene que las cuatro culturas son iguales con un 95% de confianza.

Por lo que se puede concluir que hay congruencia entre las dimensiones que caracterizan la cultura organizacional, con un nivel de confianza del 95%.

Esto representa una fortaleza para la institución ya que, Nadler y Tushman (1980), encontraron que mientras mayor sea el grado de congruencia entre los distintos componentes de una organización mayor será la eficiencia.

6.4. Fortaleza de la congruencia

Para analizar la alineación entre la cultura organizacional expresada en la planeación estratégica de cada una de las instituciones, con el tipo de cultura encontrada en el inciso 6.1, se realizó el siguiente procedimiento:

- Se realizó el análisis de contenido de: la misión, la visión, los valores, el lema y/o la políticas de calidad de las instituciones educativas (los resultados se encuentran en el anexo 3).

- Se comparó el resultado del análisis de contenido, con la cultura predominante encontrada en el inciso 6.1.

Enseguida se muestran los resultados de cada una de las instituciones:

a. Institución de formación de docentes: En la tabla 6.22 se muestra que la cultura organizacional dominante de acuerdo a la aproximación metafórica de la planeación estratégica es la tipo control y eficiencia:

Tabla 6.22

Resultado del análisis de contenido de la institución de formación de docentes

Cultura	Frecuencia	Porcentaje
Participación y compromiso	3	21%
Innovación y creatividad	4	29%
Competencia y productividad	0	-
Control y eficiencia	7	50%

Fuente: Elaboración Propia.

La institución de formación de docentes tiene fortaleza de la congruencia entre la cultura declarada y la vivida.

b. Institución privada uno: En la tabla 6.23 se muestra que la cultura organizacional dominante de acuerdo a la aproximación metafórica de la planeación estratégica es la tipo participación y compromiso:

Tabla 6.23

Resultado del análisis de contenido de la institución privada uno

Cultura		Frecuencia	Porcentaje
Participación y compromiso	y	7	54%
Innovación y creatividad		4	32%
Competencia y productividad	y	1	7%
Control y eficiencia		1	7%

Fuente: Elaboración propia.

La institución privada uno tiene fortaleza de la congruencia entre la cultura declarada y la vivida.

c. Institución privada dos: En la tabla 6.24 se muestra que la cultura organizacional dominante de acuerdo a la aproximación metafórica de la planeación estratégica es la tipo participación y compromiso:

Tabla 6.24

Resultado del análisis de contenido de la institución privada dos

Cultura		Frecuencia	Porcentaje
Participación y compromiso	y	7	70%
Innovación y creatividad		3	30%
Competencia y productividad	y	0	-
Control y eficiencia		0	-

Fuente: Elaboración propia.

La institución privada dos tiene fortaleza de la congruencia entre la cultura declarada y la vivida.

d. Instituto Tecnológico: En la tabla 6.25 se muestra que la cultura organizacional dominante de acuerdo a la aproximación metafórica de la planeación estratégica es la tipo competencia y productividad:

Tabla 6.25

Resultado del análisis de contenido del Instituto Tecnológico

Cultura	Frecuencia	Porcentaje
Participación y compromiso	3	27%
Innovación y creatividad	3	27%
Competencia y productividad	5	46%
Control y eficiencia	0	-

Fuente: Elaboración propia.

El Instituto Tecnológico tiene fortaleza de la congruencia entre la cultura declarada y la vivida.

e. Universidad de Guanajuato facultad uno: En la tabla 6.26 se muestra que las culturas organizacionales dominantes de acuerdo a la aproximación metafórica de la planeación estratégica son las tipo participación y compromiso, además de la cultura innovación y creatividad:

Tabla 6.26

Resultado del análisis de contenido de la Universidad de Guanajuato facultad uno

Cultura	Frecuencia	Porcentaje
Participación y compromiso	4	36%
Innovación y creatividad	4	36%
Competencia y productividad	2	18%
Control y eficiencia	1	10%

Fuente: Elaboración propia.

La facultad uno de la Universidad de Guanajuato tiene fortaleza de la congruencia entre la cultura declarada y la vivida.

f. Universidad de Guanajuato facultad dos: En la tabla 6.27 se muestra que las culturas organizacionales dominantes de acuerdo a la aproximación metafórica de la planeación estratégica son las tipo participación y compromiso, además de la cultura innovación y creatividad:

Tabla 6.27

Resultado del análisis de contenido de la Universidad de Guanajuato facultad dos

Cultura	Frecuencia	Porcentaje
Participación y compromiso	4	36%
Innovación y creatividad	4	36%
Competencia y productividad	2	18%
Control y eficiencia	1	10%

Fuente: Elaboración propia.

La facultad dos de la Universidad de Guanajuato no tiene fortaleza de la congruencia entre la cultura declarada y la vivida.

g. Universidad Tecnológica: En la tabla 6.28 se muestra que la cultura organizacional dominante de acuerdo a la aproximación metafórica de la planeación estratégica es la tipo competencia y productividad:

Tabla 6.28

Resultado del análisis de contenido de la Universidad Tecnológica

Cultura	Frecuencia	Porcentaje
Participación y compromiso	5	25%
Innovación y creatividad	3	15%
Competencia y productividad	10	50%
Control y eficiencia	2	10%

Fuente: Elaboración propia.

La Universidad Tecnológica tiene fortaleza de la congruencia entre la cultura declarada y la vivida.

6.5. Resultados por institución

En las siguientes tablas se presentan los resultados obtenidos en los incisos anteriores, organizados por institución. En la columna izquierda se transcriben los resultados de las cuatro dimensiones de patrón y en la columna derecha se proporciona una breve explicación de cada uno de los resultados:

Tabla 6.29

Resultados de la institución de formación de docentes

Dimensión de patrón a evaluar	Interpretación de resultados				
<p>a. Perfil cultural.</p>	<p>La cultura organizacional tipo <u>control y eficiencia</u>, se caracteriza por:</p>				
<p>Análisis descriptivo: Coexisten los cuatro tipos de cultura pero predomina la cultura tipo de control y eficiencia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La formalización y la estructura del lugar de trabajo. 				
<p>Análisis inferencial: Predomina la cultura control y eficiencia, se tiene igualdad con las culturas innovación y creatividad, con un nivel de confianza del 95%.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los procedimientos gobiernan lo que las personas hacen. • El estilo de liderazgo es coordinador, monitor y organizador. • El criterio de efectividad es la eficiencia, existen fechas límites para el desarrollo del trabajo y todo ocurre armoniosamente dentro de la organización. • El administrador asume que el control lleva a la eficiencia en la organización. • Este tipo de empresa o instituciones generalmente tiene estructuras formales, políticas y procedimientos para que las cosas caminen; es una organización consistente. 				
<p>b. Congruencia cultural (directivos, profesores y personal de apoyo administrativo)</p>	<p>Esto <u>representa una fortaleza para la institución</u> ya que, Nadler y Tushman (1980), encontraron que mientras mayor sea el grado de congruencia entre los distintos componentes de una organización mayor será la eficiencia.</p>				
<p>Análisis descriptivo: Hay congruencia con la cultura de control y eficiencia en los estratos de directivos y personal de apoyo; en el estrato de los profesores predomina una cultura tipo participación y compromiso.</p>					
<p>Análisis inferencial: Si hay congruencia entre niveles, con un nivel de confianza del 95%.</p>					
<p>c. Congruencia entre dimensiones:</p>	<p>Esto <u>representa una fortaleza para la institución</u> ya que, Nadler y Tushman (1980), encontraron que mientras mayor sea el grado de congruencia entre los distintos componentes de una organización mayor será la eficiencia.</p>				
<p>Análisis descriptivo: Excepto la dimensión de característica dominante que presenta una cultura tipo competencia y productividad, las demás dimensiones presentan una cultura dominante tipo control y eficiencia.</p>					
<p>Análisis inferencial: Hay congruencia entre las dimensiones, con un nivel de confianza del 95%.</p>					
<p>d. Fortaleza en la congruencia:</p>	<p><u>Representa una fortaleza para la institución</u>, ya que Kotter y Heskett (1992), encontraron que el factor que más diferencia a las compañías de alto desempeño y un conjunto de compañías de bajo desempeño es la fortaleza de la congruencia, es decir que la cultura se encuentra alineada con la estrategia</p>				
<p>La siguiente tabla nos muestra la comparación entre la cultura declarada y la vivida:</p> <table border="1" data-bbox="191 1292 1035 1388"> <thead> <tr> <th data-bbox="191 1292 611 1341">Cultura declarada</th> <th data-bbox="611 1292 1035 1341">Cultura encontrada</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="191 1341 611 1388">Control y eficiencia</td> <td data-bbox="611 1341 1035 1388">Control y eficiencia</td> </tr> </tbody> </table>	Cultura declarada	Cultura encontrada	Control y eficiencia	Control y eficiencia	
Cultura declarada	Cultura encontrada				
Control y eficiencia	Control y eficiencia				

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6.30

Resultados de la institución privada uno

Dimensión de patrón a evaluar	Interpretación de resultados				
<p>e. Perfil cultural.</p> <p>Análisis descriptivo: Coexisten los cuatro tipos de culturas pero predomina la cultura tipo participación y compromiso.</p> <p>Análisis inferencial: Predomina la cultura tipo participación y compromiso y existe diferencia con los otros tipos de cultura, con un nivel de confianza del 95%.</p>	<p>La cultura tipo <u>participación y compromiso</u> que en un sentido figurativo es como una familia, donde la base es: el trabajo en equipo, el compromiso organizacional y el involucramiento del empleado.</p> <ul style="list-style-type: none"> Las recompensas son otorgadas en base al desempeño del grupo y no de manera individual. Una de las suposiciones de este tipo de cultura, es que el ambiente de trabajo en las organizaciones puede ser mejor manejado a través del trabajo de equipo y el desarrollo del recurso humano, por lo tanto, se fomenta la participación, el compromiso y la lealtad. El tipo de liderazgo en la cultura de participación y compromiso es de facilitador, mentor o padre. Los administradores evalúan su efectividad en términos de cohesión del staff, nivel de moral y énfasis en el desarrollo de las personas en la organización. La suposición administrativa, es que la participación y el involucramiento refuerzan el compromiso. En general, este tipo de organización tiene un sentido fuerte de cohesión y las metas son compartidas. 				
<p>f. Congruencia cultural (directivos, profesores, personal de apoyo administrativo y alumnos)</p> <p>Análisis descriptivo: Hay congruencia con la cultura tipo participación y compromiso en los estratos de directivos y profesores; el personal de apoyo presenta una cultura dominante tipo competencia y productividad.</p> <p>Análisis inferencial: Si hay congruencia entre niveles, con un nivel de confianza del 95%.</p>	<p>Esto <u>representa una fortaleza para la institución</u> ya que, Nadler y Tushman (1980), encontraron que mientras mayor sea el grado de congruencia entre los distintos componentes de una organización mayor será la eficiencia.</p>				
<p>g. Congruencia entre dimensiones:</p> <p>Análisis descriptivo: Excepto las dimensiones de característica dominante y liderazgo que presentan cultura tipo control y eficiencia, las demás dimensiones presentan cultura dominante tipo participación y compromiso.</p> <p>Análisis inferencial: No hay congruencia entre las dimensiones, con un nivel de confianza del 95%.</p>	<p>Esto <u>no representa una fortaleza para la institución</u> ya que, Nadler y Tushman (1980), encontraron que mientras mayor sea el grado de congruencia entre los distintos componentes de una organización mayor será la eficiencia.</p>				
<p>h. Fortaleza en la congruencia:</p> <p>La siguiente tabla nos muestra la comparación entre la cultura declarada y la vivida:</p> <table border="1" data-bbox="191 1162 1035 1243"> <thead> <tr> <th data-bbox="191 1162 611 1203">Cultura declarada</th> <th data-bbox="611 1162 1035 1203">Cultura vivida</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="191 1203 611 1243">Participación y compromiso</td> <td data-bbox="611 1203 1035 1243">Participación y compromiso</td> </tr> </tbody> </table>	Cultura declarada	Cultura vivida	Participación y compromiso	Participación y compromiso	<p>Si <u>representa una fortaleza para la institución</u>, ya que Kotter y Heskett (1992), encontraron que el factor que más diferencia a las compañías de alto desempeño y un conjunto de compañías de bajo desempeño es la fortaleza de la congruencia, es decir que la cultura se encuentra alineada con la estrategia</p>
Cultura declarada	Cultura vivida				
Participación y compromiso	Participación y compromiso				

Fuente: elaboración propia.

Tabla 6.31

Resultados de la institución privada dos

Dimensión de patrón a evaluar	Interpretación de resultados				
<p>i. Perfil cultural.</p>	<p>La cultura tipo <u>participación y compromiso</u> que en un sentido figurativo es como una familia, donde la base es: el trabajo en equipo, el compromiso organizacional y el involucramiento del empleado.</p>				
<p>Análisis descriptivo: Coexisten los cuatro tipos de cultura pero predomina la cultura tipo participación y compromiso.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Las recompensas son otorgadas en base al desempeño del grupo y no de manera individual. 				
<p>Análisis inferencial: predomina la cultura tipo participación y es diferente con los otros tipos de cultura, con un nivel de confianza del 95%.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Una de las suposiciones de este tipo de cultura, es que el ambiente de trabajo en las organizaciones puede ser mejor manejado a través del trabajo de equipo y el desarrollo del recurso humano, por lo tanto, se fomenta la participación, el compromiso y la lealtad. El tipo de liderazgo en la cultura de participación y compromiso es de facilitador, mentor o padre. Los administradores evalúan su efectividad en términos de cohesión del staff, nivel de moral y énfasis en el desarrollo de las personas en la organización. La suposición administrativa, es que la participación y el involucramiento refuerzan el compromiso. En general, este tipo de organización tiene un sentido fuerte de cohesión y las metas son compartidas. 				
<p>j. Congruencia cultural (directivos, profesores, personal de apoyo administrativo)</p>	<p>Esto <u>representa una fortaleza para la institución</u> ya que, Nadler y Tushman (1980), encontraron que mientras mayor sea el grado de congruencia entre los distintos componentes de una organización mayor será la eficiencia.</p>				
<p>Análisis descriptivo: Hay congruencia con la cultura tipo participación y compromiso en los estratos de directivos y profesores; el personal de apoyo presenta una cultura dominante tipo innovación y creatividad.</p>					
<p>Análisis inferencial: Si hay congruencia entre niveles, con un nivel de confianza del 95%.</p>					
<p>k. Congruencia entre dimensiones:</p>	<p>Esto <u>no representa una fortaleza para la institución</u> ya que, Nadler y Tushman (1980), encontraron que mientras mayor sea el grado de congruencia entre los distintos componentes de una organización mayor será la eficiencia.</p>				
<p>Análisis descriptivo: Excepto las dimensiones de característica dominante y liderazgo que presentan cultura tipo de innovación y creatividad, las demás dimensiones presentan cultura dominante tipo participación y compromiso.</p>					
<p>Análisis inferencial: No hay congruencia en las dimensiones, con un nivel de confianza del 95%.</p>					
<p>l. Fortaleza en la congruencia:</p>	<p><u>Si representa una fortaleza para la institución</u>, ya que Kotter y Heskett (1992), encontraron que el factor que más diferencia a las compañías de alto desempeño y un conjunto de compañías de bajo desempeño es la fortaleza de la congruencia, es decir que la cultura se encuentra alineada con la estrategia</p>				
<p>La siguiente tabla nos muestra la comparación entre la cultura declarada y la vivida:</p> <table border="1" data-bbox="191 1287 980 1385"> <thead> <tr> <th>Cultura declarada</th> <th>Cultura vivida</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Participación y compromiso</td> <td>Participación y compromiso</td> </tr> </tbody> </table>	Cultura declarada	Cultura vivida	Participación y compromiso	Participación y compromiso	
Cultura declarada	Cultura vivida				
Participación y compromiso	Participación y compromiso				

Fuente: elaboración propia.

Tabla 6.32

Resultados del Instituto Tecnológico

Dimensión de patrón a evaluar	Interpretación de resultados				
<p>a. Perfil cultural.</p>	<p>La cultura de <u>competencia y productividad</u> opera a través de mecanismos económicos, especialmente el monetario.</p>				
<p>Análisis descriptivo: Coexisten los cuatro tipos de cultura, pero predomina la cultura tipo competencia y productividad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El enfoque se centra en conducir transacciones con otras organizaciones del entorno (proveedores, clientes, sindicatos, etc.) para crear ventajas competitivas. 				
<p>Análisis inferencial: Predomina la cultura tipo competencia y productividad y en promedio existe diferencia con las otras culturas, con un nivel de confianza del 95%.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El objetivo principal es la utilidad, los resultados, las fortalezas en los nichos de mercado, la competitividad y la productividad. • En el liderazgo de esta cultura, existe un control de mando “duro”, un administrador competitivo y productivo. • Los administradores juzgan su efectividad, en términos de participación de mercado, logro de metas y en abatir a sus competidores. • La suposición administrativa es que la competencia conduce a la productividad. • Este tipo de organización está preocupada por la productividad, consistencia, resultados y fechas límites; sabe perfectamente quiénes son sus clientes y se basa en el logro de los objetivos externos. 				
<p>b. Congruencia cultural (directivos, profesores y personal de apoyo administrativo)</p>	<p>Esto <u>representa una fortaleza para la institución</u> ya que, Nadler y Tushman (1980), encontraron que mientras mayor sea el grado de congruencia entre los distintos componentes de una organización mayor será la eficiencia.</p>				
<p>Análisis descriptivo: Hay congruencia con la cultura tipo competencia y productividad en todos los estratos.</p>					
<p>Análisis inferencial: Todos los estratos presentan una cultura predominante tipo competencia y productividad con un nivel de confianza del 95%.</p>					
<p>c. Congruencia entre dimensiones:</p>	<p>Esto <u>no representa una fortaleza para la institución</u> ya que, Nadler y Tushman (1980), encontraron que mientras mayor sea el grado de congruencia entre los distintos componentes de una organización mayor será la eficiencia.</p>				
<p>Análisis descriptivo: Excepto la dimensión de liderazgo que presentan cultura tipo innovación y creatividad y criterio de éxito que muestra una cultura tipo participación y compromiso, las demás dimensiones presentan cultura dominante tipo competencia y productividad.</p>					
<p>Análisis inferencial: No hay congruencia en las dimensiones que caracterizan la cultura organizacional, con un nivel de confianza del 95%.</p>					
<p>d. Fortaleza en la congruencia:</p>	<p><u>Si representa una fortaleza para la institución</u>, ya que Kotter y Heskett (1992), encontraron que el factor que más diferencia a las compañías de alto desempeño y un conjunto de compañías de bajo desempeño es la fortaleza de la congruencia, es decir que la cultura se encuentra alineada con la estrategia</p>				
<p>La siguiente tabla nos muestra la comparación entre la cultura declarada y la vivida:</p> <table border="1" data-bbox="191 1271 930 1360"> <thead> <tr> <th data-bbox="191 1271 558 1312">Cultura declarada</th> <th data-bbox="558 1271 930 1312">Cultura vivida</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="191 1320 558 1360">Competencia y productividad</td> <td data-bbox="558 1320 930 1360">Competencia y productividad</td> </tr> </tbody> </table>	Cultura declarada	Cultura vivida	Competencia y productividad	Competencia y productividad	
Cultura declarada	Cultura vivida				
Competencia y productividad	Competencia y productividad				

Fuente: elaboración propia.

Tabla 6.33

Resultados de la Facultad uno de la Universidad de Guanajuato

DIMENSIÓN DE PATRÓN A EVALUAR	Interpretación de resultados						
<p>a. Perfil cultural.</p> <p>Análisis descriptivo: Coexisten los cuatro tipos de cultura, pero predomina la cultura tipo participación y compromiso.</p> <p>Análisis inferencial: Las cuatro culturas son iguales, con un nivel de confianza del 95%.</p>	<p>La cultura tipo <u>participación y compromiso</u> que en un sentido figurativo es como una familia, donde la base es: el trabajo en equipo, el compromiso organizacional y el involucramiento del empleado.</p> <ul style="list-style-type: none"> Las recompensas son otorgadas en base al desempeño del grupo y no de manera individual. Una de las suposiciones de este tipo de cultura, es que el ambiente de trabajo en las organizaciones puede ser mejor manejado a través del trabajo de equipo y el desarrollo del recurso humano, por lo tanto, se fomenta la participación, el compromiso y la lealtad. El tipo de liderazgo en la cultura de participación y compromiso es de facilitador, mentor o padre. Los administradores evalúan su efectividad en términos de cohesión del staff, nivel de moral y énfasis en el desarrollo de las personas en la organización. La suposición administrativa, es que la participación y el involucramiento refuerzan el compromiso. En general, este tipo de organización tiene un sentido fuerte de cohesión y las metas son compartidas. 						
<p>b. Congruencia cultural (directivos, profesores y personal de apoyo administrativo)</p> <p>Análisis descriptivo: No hay congruencia entre los estratos, el personal directivo tiene una cultura tipo participación y compromiso, los profesores tipo competencia y productividad y el personal de apoyo tipo innovación y creatividad.</p> <p>Análisis inferencial: Si hay congruencia, con un nivel de confianza del 95%.</p>	<p>Esto <u>representa una fortaleza para la institución</u> ya que, Nadler y Tushman (1980), encontraron que mientras mayor sea el grado de congruencia entre los distintos componentes de una organización mayor será la eficiencia.</p>						
<p>c. Congruencia entre dimensiones:</p> <p>Análisis descriptivo: Las dimensiones de característica dominante, administración de los empleados y criterio de éxito tienen una cultura tipo participación y compromiso; cohesión organizacional y énfasis estratégico tienen una cultura predominante tipo innovación y creatividad y el liderazgo tiene una cultura tipo control y eficiencia.</p> <p>Análisis inferencial: Las cuatro culturas son iguales para cada dimensión, con un nivel de confianza del 95%.</p>	<p>Esto <u>representa una fortaleza para la institución</u> ya que, Nadler y Tushman (1980), encontraron que mientras mayor sea el grado de congruencia entre los distintos componentes de una organización mayor será la eficiencia.</p>						
<p>d. Fortaleza en la congruencia:</p> <p>La siguiente tabla nos muestra la comparación entre la cultura declarada y la vivida:</p> <table border="1" data-bbox="191 1192 865 1321"> <thead> <tr> <th>Cultura declarada</th> <th>Cultura vivida</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Participación y compromiso</td> <td>Participación y compromiso</td> </tr> <tr> <td>Innovación y creatividad</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Cultura declarada	Cultura vivida	Participación y compromiso	Participación y compromiso	Innovación y creatividad		<p><u>Si representa una fortaleza para la institución</u>, ya que Kotter y Heskett (1992), encontraron que el factor que más diferencia a las compañías de alto desempeño y un conjunto de compañías de bajo desempeño es la fortaleza de la congruencia, es decir que la cultura se encuentra alineada con la estrategia</p>
Cultura declarada	Cultura vivida						
Participación y compromiso	Participación y compromiso						
Innovación y creatividad							

Fuente: elaboración propia.

Tabla 6.34

Resultados de la Facultad dos de Universidad de Guanajuato

Dimensión de patrón a evaluar	Interpretación de resultados						
<p>a. Perfil cultural.</p> <p>Análisis descriptivo: Coexisten los cuatro tipos de cultura, pero predomina la cultura tipo de control y eficiencia.</p> <p>Análisis inferencial: Las cuatro culturas son iguales, con un nivel de confianza del 95%.</p>	<p>La cultura organizacional tipo <u>control y eficiencia</u>, se caracteriza por:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La formalización y la estructura del lugar de trabajo. • Los procedimientos gobiernan lo que las personas hacen. • El estilo de liderazgo es coordinador, monitor y organizador. • El criterio de efectividad es la eficiencia, existen fechas límites para el desarrollo del trabajo y todo ocurre armoniosamente dentro de la organización. • El administrador asume que el control lleva a la eficiencia en la organización. • Este tipo de empresa o instituciones generalmente tiene estructuras formales, políticas y procedimientos para que las cosas caminen; es una organización consistente. 						
<p>b. Congruencia cultural (directivos, profesores, personal de apoyo administrativo)</p> <p>Análisis descriptivo: Los directivos presentan una cultura de control y eficiencia; los profesores de competencia y productividad; el personal de apoyo de innovación y creatividad.</p> <p>Análisis inferencial: No hay congruencia entre niveles, con un nivel de confianza del 95%.</p>	<p>Esto <u>no representa una fortaleza para la institución</u> ya que, Nadler y Tushman (1980), encontraron que mientras mayor sea el grado de congruencia entre los distintos componentes de una organización mayor será la eficiencia.</p>						
<p>c. Congruencia entre dimensiones:</p> <p>Análisis descriptivo: Las culturas en las diferentes dimensiones son: característica dominante y cohesión organizacional presentan una cultura tipo competencia y productividad; liderazgo presenta una cultura dominante tipo innovación y creatividad; administración de los empleados y énfasis estratégico una cultura tipo control y eficiencia; y por último el criterio de éxito una cultura tipo participación y compromiso.</p> <p>Análisis inferencial: Hay congruencia entre las dimensiones, con un nivel de confianza del 95%.</p>	<p>Esto <u>representa una fortaleza para la institución</u> ya que, Nadler y Tushman (1980), encontraron que mientras mayor sea el grado de congruencia entre los distintos componentes de una organización mayor será la eficiencia.</p>						
<p>d. Fortaleza en la congruencia:</p> <p>La siguiente tabla nos muestra la comparación entre la cultura declarada y la vivida:</p> <table border="1" data-bbox="191 1203 772 1336"> <thead> <tr> <th>Cultura declarada</th> <th>Cultura vivida</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Participación y compromiso</td> <td>Control y eficiencia</td> </tr> <tr> <td>Innovación y creatividad</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Cultura declarada	Cultura vivida	Participación y compromiso	Control y eficiencia	Innovación y creatividad		<p><u>No representa una fortaleza para la institución</u>, ya que Kotter y Heskett (1992), encontraron que el factor que más diferencia a las compañías de alto desempeño y un conjunto de compañías de bajo desempeño es la fortaleza de la congruencia, es decir que la cultura se encuentra alineada con la estrategia</p>
Cultura declarada	Cultura vivida						
Participación y compromiso	Control y eficiencia						
Innovación y creatividad							

Fuente: elaboración propia.

Tabla 6.35

Resultados de la Universidad Tecnológica

g. UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA		Interpretación de resultados			
a. Perfil cultural.		<p>La cultura de <u>competencia y productividad</u> opera a través de mecanismos económicos, especialmente el monetario.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El enfoque se centra en conducir transacciones con otras organizaciones del entorno (proveedores, clientes, sindicatos, etc.) para crear ventajas competitivas. • El objetivo principal es la utilidad, los resultados, las fortalezas en los nichos de mercado, la competitividad y la productividad. • En el liderazgo de esta cultura, existe un control de mando "duro", un administrador competitivo y productivo. • Los administradores juzgan su efectividad, en términos de participación de mercado, logro de metas y en abatir a sus competidores. • La suposición administrativa es que la competencia conduce a la productividad. <p>Este tipo de organización está preocupada por la productividad, consistencia, resultados y fechas límites; sabe perfectamente quiénes son sus clientes y se basa en el logro de los objetivos externos.</p>			
Análisis descriptivo: Coexisten los cuatro tipos de cultura, pero predomina la cultura tipo competencia y productividad.					
Análisis inferencial: Predomina la cultura tipo competencia y productividad, y en promedio es diferente con las otras tres culturas, con un nivel de confianza del 95%.					
b. Congruencia cultural (directivos, profesores y personal de apoyo administrativo)		<p>Esto <u>representa una fortaleza para la institución</u> ya que, Nadler y Tushman (1980), encontraron que mientras mayor sea el grado de congruencia entre los distintos componentes de una organización mayor será la eficiencia.</p>			
Análisis descriptivo: Los directivos y el personal de apoyo presentan una cultura tipo competencia y productividad y los profesores una cultura tipo participación y compromiso.					
Análisis inferencial: Hay congruencia entre estratos, con un nivel de confianza del 95%.					
c. Congruencia entre dimensiones:		<p>Esto <u>representa una fortaleza para la institución</u> ya que, Nadler y Tushman (1980), encontraron que mientras mayor sea el grado de congruencia entre los distintos componentes de una organización mayor será la eficiencia.</p>			
Análisis descriptivo: Hay congruencia entre las dimensiones, excepto en el criterio de éxito que presenta una cultura control y eficiencia e innovación y creatividad					
Análisis inferencial: si hay congruencia en las dimensiones, con un nivel de confianza del 95%.					
d. Fortaleza en la congruencia:		<p><u>Si representa una fortaleza para la institución</u>, ya que Kotter y Heskett (1992), encontraron que el factor que más diferencia a las compañías de alto desempeño y un conjunto de compañías de bajo desempeño es la fortaleza de la congruencia, es decir que la cultura se encuentra alineada con la estrategia</p>			
La siguiente tabla nos muestra la comparación entre la cultura declarada y la vivida:					
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%;">Cultura declarada</th> <th style="width: 50%;">Cultura vivida</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Competencia y productividad</td> <td>Competencia y productividad</td> </tr> </tbody> </table>			Cultura declarada	Cultura vivida	Competencia y productividad
Cultura declarada	Cultura vivida				
Competencia y productividad	Competencia y productividad				

Fuente: Elaboración propia.

6.6. Resultados generales.

En la tabla 6.36 se resumen los principales resultados de la investigación:

Tabla 6.36

Resultados del análisis de la cultura organizacional de las IES

Institución	Cultura predominante (Análisis descriptivo)	Diferencia entre culturas (Análisis inferencial)	Congruencia entre niveles (Directores, profesores y personal de apoyo administrativo)	Congruencia entre atributos (dimensiones que caracterizan la cultura organizacional)	Fortaleza de congruencia (Congruencia entre la cultura declarada y la vivida)
Institución de Formación de docentes	Control y eficiencia	Sí	Sí	Sí	Sí
Institución privada uno	Participación y compromiso	Sí	Sí	No	Sí
Institución privada dos	Participación y compromiso	Sí	Sí	No	Sí
Instituto Tecnológico	Competencia y productividad	Sí	Sí	No	Sí
U de Gto. Facultad uno	Participación y compromiso	No	Sí	Sí	Sí
U de Gto. Facultad dos	Control y eficiencia	No	No	Sí	No
Universidad Tecnológica	Competencia y productividad	Sí	Sí	Sí	Sí

Fuente: elaboración propia.

La tabla anterior muestra diferencias significativas en las características de la cultura organizacional de las IES de Guanajuato, por lo que se puede confirmar, que el sistema de educación superior del estado está compuesto por instituciones de características muy diversas, en cuanto a cultura se refiere.

Esta afirmación se cumple independientemente del subsistema al que pertenece y a la tipología que tienen las IES, de acuerdo a la ANUIES.

6.7. Respuestas a las preguntas de investigación

Enseguida se da respuesta a las preguntas que guiaron la investigación:

¿Qué tipo de Cultura Organizacional predomina en las Instituciones de Educación Superior de Guanajuato que cuentan con reconocimientos de calidad (acreditaciones institucionales, programas de estudio acreditados y/o premios de calidad)?

- En las Instituciones de Educación superior estudiadas coexisten los cuatro tipos de culturas organizacionales (participación y compromiso, innovación y creatividad, competencia y productividad, además de control y eficiencia), pero existe una que predomina sobre las demás (de acuerdo a los resultados de la aplicación de los métodos de estadística descriptiva). Este resultado concuerda con los resultados internacionales; ya que las organizaciones estudiadas por Cameron y Quinn (1999), muestran el mismo comportamiento.
- Al hacer el análisis inferencial, se encontró que dos de las siete instituciones estudiadas, no muestran diferencia de medias

estadísticamente significativa, lo que implica que en el análisis inferencial no tienen una cultura predominante.

- En las instituciones que participaron en la investigación, impera la cultura donde predomina la participación y el compromiso; ya que tres, de las siete instituciones, muestran ese tipo de cultura; lo cual también concuerda con los resultados de las investigaciones de Cameron y Quinn (1999).
- Enseguida, imperan las culturas donde predomina la competencia y la productividad, y la que predomina el control y la eficiencia, -dos instituciones muestran estos tipos de cultura-; en los estudios revisados, la cultura de competencia y productividad es de la que presenta menos incidencia en las organizaciones (Cameron y Quinn, 1999).
- En el análisis metafórico de la filosofía de las instituciones, emerge una cultura que las caracteriza; aunque no siempre coincide con la cultura encontrada en la investigación (los resultados del análisis de la congruencia entre la cultura vivida y la declarada se presentan en la siguiente pregunta).

¿Existe congruencia entre la Cultura Organizacional declarada y la Cultura vivida en las IES?

- En cuanto a la fortaleza de la congruencia, se tiene que seis de las instituciones muestran congruencia entre su planeación estratégica y el tipo de cultura que presentan; por lo que tienen una fortaleza institucional

(Kotter y Heskett, 1992); ya que en la medida que se encuentre alineada la cultura y la estrategia, permitirá a las IES cumplir con sus funciones sustantivas con calidad.

¿Hay congruencia en la cultura presentada en los diferentes estratos de la comunidad universitaria (directivos, docentes y personal de apoyo administrativo) de las IES de Guanajuato?

- En seis de las instituciones de educación superior estudiadas, hay congruencia cultural entre los diferentes estratos (directivos, docentes y personal de apoyo administrativo) por lo que representa una fortaleza para las instituciones (Nadler y Tushman, (1980); esto es debido, a que cuando todas las personas que conforman las instituciones actúan de acuerdo a una cultura alineada, se facilita el cumplimiento de la misión y objetivos institucionales.

Aquí hay que tomar en cuenta, que dos de las instituciones participantes presentan igualdad entre las culturas en el análisis inferencial, lo que implica que hay que trabajar en la construcción de una cultura predominante que permita el cumplimiento de las funciones sustantivas marcadas de acuerdo a su tipología.

¿En las IES, existe congruencia en la cultura encontrada en las dimensiones que la caracterizan?

- En cuanto a la congruencia entre dimensiones que caracterizan la cultura organizacional de acuerdo al OCAI (*características dominantes de la organización, liderazgo organizacional, administración de los empleados, cohesión organizacional, énfasis estratégico y criterio de éxito*), se tiene que cuatro instituciones muestran congruencia, lo que representa una fortaleza (Nadler y Tushman, 1980). Esto es debido a que en la medida en que se apliquen estrategias de gestión que se encuentren alineadas con la cultura, permitirá a las instituciones cumplir con su misión; esto es, los directivos deberán buscar que su gestión sea reflejo de la cultura.

6.8. Comprobación y discusión de las hipótesis

Para comprobar las hipótesis, se utilizaron los resultados de las instituciones participantes. Enseguida se presenta el análisis:

H1: En las instituciones de educación superior del estado de Guanajuato coexisten los diferentes tipos de cultura organizacional, pero tienen una cultura organizacional dominante.

- En las Instituciones de Educación superior estudiadas, coexisten los cuatro tipos de culturas organizacionales (Participación y compromiso, innovación y creatividad, competencia y productividad y, control y eficiencia), pero existe una que predomina sobre las demás, por lo que la hipótesis se cumple (hay que hacer notar que en el análisis inferencial

dos de las instituciones no presentan diferencia estadísticamente significativa entre las culturas).

Este resultado concuerda con lo indicado por Schein (1985), las organizaciones tienden a desarrollar una cultura organizacional dominante a lo largo del tiempo y la adaptan en respuesta a los desafíos y cambios en el ambiente.

H2: Las instituciones de educación superior de Guanajuato que muestran mayor fortaleza cultural son más eficientes.

- Esta hipótesis se cumple parcialmente, ya que dos de las siete instituciones analizadas muestran igualdad de promedio en las cuatro culturas (al aplicar el análisis de varianza). Lo que implica que no hay una cultura predominante que les permita cumplir con sus estrategias, por lo que los directivos deberán trabajar en conformar una cultura fuerte y alineada con las estrategias institucionales.

Si las organizaciones no tienen una cultura dominante y sólo se componen por numerosas subculturas vinculadas o no entre sí, el valor de la cultura organizacional como variable relevante en una organización disminuye mucho porque no existe una interpretación uniforme de la conducta considerada como aceptable o inaceptable para una gran parte de los miembros de ésta.

Hay que tomar en cuenta que las IES que participaron en la investigación, pertenecen a la COEPES, que es la instancia que agrupa a las IES que han

demostrado procesos de calidad del estado; además son instituciones que tienen la mayor matrícula lo que da prueba de su reconocimiento social.

Deal y Kennedy (1982) encontraron que, la eficiencia organizacional, esta correlacionada con una cultura fuerte, por lo que cinco de las instituciones analizadas cumplen con esta característica.

H3: Las instituciones de formación de docentes presentan una cultura dominante tipo participación y compromiso.

- Esta hipótesis no se cumple, ya que la institución presenta una cultura donde predomina el control y la eficiencia, la cual no concuerda con la tipología. Este resultado concuerda con el tipo de organización que ha caracterizado al magisterio del país.

H4: Las instituciones de educación superior públicas (Universidad Pública e Instituto Tecnológico), presentan una cultura dominante tipo de innovación y creatividad.

- Debido a su tipología, estas instituciones están enfocadas no solo a la transmisión de conocimientos, si no a la generación de conocimientos y nuevas tecnologías; entonces, esta hipótesis no se cumple, ya que de las tres instituciones analizadas, una presenta una cultura donde predomina la competencia y la productividad, otra presenta una cultura donde

predomina el control y la eficiencia y la última presenta una cultura donde predomina la participación y el compromiso.

H5: Las instituciones de educación superior privadas, presentan una cultura dominante tipo competencia y productividad.

- Esta hipótesis no se cumple, ya que las dos instituciones privadas presentan una cultura donde predomina la participación y el compromiso; hay que tomar en cuenta que las dos instituciones que participan en la investigación, tienen mística cristiana, la cual coincide con el tipo de cultura encontrada, además que tienen una historia de más de 300 años.

Con respecto a las tres últimas hipótesis, se tiene que las instituciones de educación superior participantes en el estudio, cuentan con un modelo educativo y esquemas de organización diferentes de acuerdo a su perfil tipológico, por lo que deben de tener una cultura organizacional que les permita cumplir adecuadamente con las funciones asignadas; ya que de acuerdo a Cameron y Ettington (1988), se tiene que la efectividad de las organizaciones está más asociada con el tipo de cultura que presentan, que con la congruencia o con la fortaleza de esa cultura.

H6: Las instituciones de educación superior, muestran fortaleza de la congruencia entre la cultura organizacional declarada y la cultura organizacional vivida.

- La hipótesis se cumple parcialmente, ya que seis de las siete instituciones analizadas presentan fortaleza de la congruencia.

Kotter y Heskett (1992), encontraron que el factor que más diferencia a las compañías de alto desempeño y un conjunto de compañías de bajo desempeño, es la fortaleza de la congruencia, es decir que la cultura se encuentra alineada con la estrategia. Por lo que representa una fortaleza para las instituciones.

H7: Las instituciones de educación superior de Guanajuato muestran congruencia cultural entre los diferentes estratos (Directores, profesores y personal de apoyo administrativo).

- La hipótesis se cumple parcialmente, ya que seis de las siete instituciones de educación superior analizadas, presentan la misma cultura organizacional en los diferentes estratos (Directores, profesores y personal de apoyo administrativo). Ya que una cultura alineada, permite actuar a los miembros de las instituciones de forma estratégica y eficiente.

Nadler y Tushman (1980), encontraron que mientras mayor sea el grado de congruencia entre los distintos componentes de una organización mayor será la eficiencia.

H8: Las instituciones de educación superior de Guanajuato, muestran congruencia cultural entre las dimensiones que la caracterizan.

- La hipótesis se cumple parcialmente, ya que cuatro de las instituciones analizadas presentan congruencia entre las dimensiones que caracterizan la cultura organizacional (de acuerdo con el OCAI).

Nadler y Tushman (1980), encontraron que mientras mayor sea el grado de congruencia entre los distintos componentes de una organización, mayor será la eficiencia. Por lo que en la medida que las estrategias de gestión institucional se encuentren alineadas con la cultura, se facilitará el cumplimiento de las funciones sustantivas de las IES.

7. CONCLUSIONES

7.1 Conclusiones y recomendaciones para los directivos de las IES

Las instituciones de educación superior son un bien social, ya que son las responsables de la generación y transmisión de los conocimientos, además de la difusión de la cultura, elementos fundamentales para el desarrollo sustentable del país.

Por lo que hay que resaltar su importancia, en una sociedad donde uno de los activos más importantes es el conocimiento; todo esto, como soporte para el desarrollo social y económico del país; ya que se ha demostrado, que existe una relación clara entre conocimiento, innovación y desarrollo económico.

Como se ha indicado a lo largo de la tesis, un elemento fundamental para garantizar la calidad de los programas e instituciones educativas, es el contar con sistemas eficientes de gestión que se traduzcan en la conformación y gestión de culturas organizacionales adecuadas, que garanticen la viabilidad de las instituciones y den como resultado indicadores positivos de eficiencia.

Esto es, porque se ha relacionado a la cultura entre otros muchos conceptos, procesos y funciones de las organizaciones con: la eficacia y eficiencia, la productividad, el compromiso organizativo, los estilos de gestión y liderazgo, la cohesión, las habilidades de adaptación externa, las habilidades

para realizar cambios organizacionales, la solución de conflictos internos, la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizativo.

En estos términos, el fenómeno de la gestión puede entenderse con una visión más amplia, que solamente como un medio para administrar organizaciones, como el proceso mediante el cual se movilizan recursos, incluidos los simbólicos y otros contenidos culturales, con la finalidad de lograr la coherencia de la cultura con la estrategia y la cohesión de los miembros de la organización en torno al proyecto de las instituciones.

En cuanto a la coherencia entre la cultura y la estrategia, un resultado importante de la investigación, es que en seis de las siete instituciones participantes, la cultura organizacional encontrada se encuentra alineada con la estrategia. Se recomienda a los directivos de la institución donde no se refleja la coherencia, que trabajen en ese sentido, para lograr la eficiencia organizacional.

Por lo que los directivos de las IES tendrán que tomar en cuenta, que toda gestión cultural y en particular en estas instituciones, supone un proceso de planeación estratégica que de rumbo a la organización hacia el logro de su misión y desarrolle una visión de futuro compartida por todos. Todo esto, encaminado a cumplir con el compromiso social, inherente a toda institución educativa.

Entonces el trabajo de gestión de los directivos de las IES, tendrá que enfocarse a: administrar la diversidad cultural, fomentar el trabajo en equipo,

mejorar la comunicación interna; entre otras muchas estrategias, que le permitan guiar a las instituciones al cumplimiento de sus funciones. Así, la administración de la cultura organizacional deberá ser una competencia primordial de los directivos.

Asimismo, hay que reconocer la oportunidades que tienen las IES para la creación de nuevas *técnicas de gestión* en beneficio propio; hecho que permitirá competir con *eficacia* e integrarse sobre la base de aportes gerenciales propios y específicos; ya que resulta claro, que el desarrollo del país dependerá en gran medida de la capacidad de producir conocimientos básicos y aplicados, entre los que se encuentran, la conformación de estilos gerenciales acordes con la idiosincrasia y la cultura del país, que apoyarán a la generación de patrones nuevos de conducta que dejen atrás la visión que se tiene de nuestro país como productor de mano de obra barata carente de calificación.

Hay que reconocer, que cuando se implementan en las instituciones de educación superior, sistemas de gestión históricamente utilizados en otro tipo de organizaciones (sobre todo de tipo empresarial), se tiene que tomar en cuenta la diferencia clara de los fines últimos de éstas organizaciones; ya que en las empresas, se busca tener una viabilidad *principalmente económica*, a diferencia de los fines de las IES, cuyos fines son: la formación integral de las personas, además del desarrollo cultural, tecnológico y científico del país.

Por eso, al referimos a los clientes de las IES, se hace referencia finalmente a la sociedad en su conjunto, y cuando se habla de nuevos productos o servicios, se refiere: a nuevos programas educativos pertinentes a las necesidades del entorno, nuevas líneas de investigación, nuevas metodologías de enseñanza-aprendizaje, desarrollo de nuevas tecnologías, etc.

Estas diferencias quedaron evidenciadas en la investigación, ya que de acuerdo a Camerón (1999), hay estudios que afirman que en las organizaciones gubernamentales impera la cultura donde predomina el control y la eficiencia; en esta investigación, de las cinco instituciones de educación superior de gobierno estudiadas, dos presentan una cultura donde predomina el control y la eficiencia, dos presentan una cultura donde predomina la competencia y la productividad y una presenta una cultura donde predomina la participación y el compromiso.

También, al entender a las instituciones educativas, como organizaciones del sector de servicios, los estudios de cultura, presentan que impera una cultura donde predomina la competencia y la productividad (Cameron y Quinn, 1999); esto coincide parcialmente con los resultados obtenidos, ya que de las instituciones incluidas en el estudio, dos instituciones tienen una cultura donde predomina la competencia y la productividad y una, que aunque emerge la cultura donde predomina la cultura tipo participación y compromiso, en el análisis inferencial presenta el mismo promedio que la de competencia y productividad.

Hay que tomar en cuenta, que al encontrar en la investigación que las diferentes culturas coexisten al interior de las instituciones de educación superior, ligadas a la existencia de grupos que comparten sus propios intereses y valores, plantea la necesidad de reflexionar sobre el proceso de construcción de los *modelos mentales* que sustentan esas culturas, entendidos éstos como los supuestos profundamente arraigados, las generalizaciones y las imágenes que influyen en el modo de comprender el mundo y de actuar, aún cuando muchas veces no se tenga conciencia de ellos, ni de sus efectos sobre las instituciones educativas.

Con respecto a este punto, hay que resaltar la fortaleza que tienen seis, de las siete instituciones educativas participantes en la investigación, al tener la misma cultura organizacional en todos los estratos, dicha congruencia representa una ventaja para las instituciones de educación superior; ya que una cultura adecuada y alineada es esencial para los cambios organizacionales exitosos y la maximización del capital humano.

Otro elemento que hay que tomar en cuenta, es que un resultado de la investigación, es que en las IES, los cuatro tipos de cultura organizacional descritos coexisten. Es tarea de sus directivos identificar y planear en qué grado deben de existir para poder lograr una cultura organizacional fuerte que permita a las instituciones ser viables en el corto y largo plazo,

Ante esta evidencia que resalta en la investigación, de que coexisten distintos modelos mentales bajo la capa superficial de una *cultura*

organizacional, obliga a los directivos de las IES a reconocer como punto de partida del diseño de estrategias, la construcción de una visión compartida, una imagen de futuro anclada en metas, valores, objetivos, y una misión capaz, por su legitimidad y consenso, de unir a la comunidad educativa en torno a una identidad; esta visión debe propiciar el compromiso genuino de los sujetos involucrados para que se pueda cumplir con las funciones sustantivas de acuerdo a su tipología, con altos estándares de calidad.

En las instituciones estudiadas, vemos que emergen diferentes culturas organizacionales, aunque estas instituciones pertenezcan a un mismo subsistema, por lo que se puede decir, que los directivos de las IES en general adoptan la cultura de la organización, dejando en un segundo lugar la cultura estereotipa a nuestra cultura nacional; aunque sigue estando presente. Esta premisa concuerda con los resultados de Nelson y Goplan (2003).

Este resultado no se presenta entre las instituciones privadas, donde se tienen varias coincidencias, pero para explicarlo, hay que resaltar que ambas tienen historias de su fundación similares y la mística cristiana.

Otro resultado de la investigación, es que la cultura que emerge en las mayoría de las IES es la que predomina la participación y el compromiso, ya que tres de las siete instituciones la presentan; este tipo de cultura se rige por aspectos sociales, por lo que los directivos tendrán que tomar en cuenta para su gestión, los siguientes puntos marcados por Wilkins y Ouchi (1983):

- Para que se desarrolle la participación y el compromiso como mecanismo de control organizacional, se requiere de una larga historia y afiliación entre los miembros de la organización; que los miembros reconozcan la formación del grupo como la única y la mejor alternativa de organización para su trabajo, y que los grupos o miembros tengan contacto con el mayor número de grupos en la organización.
- Para que el pensamiento colectivo de la cultura donde predomina la participación y el compromiso impacte a la efectividad de la organización, es necesario que esté presente la creencia compartida de que la participación y el compromiso, ayudarán al bienestar grupal y de que el esfuerzo conjunto es la única forma de alcanzar el interés individual.
- Aunque la formación de las condiciones para que se desarrolle el grupo como control social está en función del tiempo, lo más natural es que el grupo social o la cultura donde predomina la participación y el compromiso, sea más efectivo en ambientes dinámicos de alta incertidumbre, en donde se requiere una uniformidad en el pensamiento colectivo. En ambientes estables o de baja incertidumbre, el grupo como forma de control organizacional, hace lentos los movimientos hacia la efectividad.

Como la calidad de las Instituciones de Educación Superior (IES), está íntimamente ligada con la continua innovación tanto en el ámbito académico, como en los procesos de gestión; lo distintivo del quehacer del nuevo

administrador de las IES, no residirá en ocuparse de preservar estructuras que en un momento de extrema *competitividad* pudieran llegar a ser obsoletas y disfuncionales. En cambio se les recomienda, redireccionar a sus instituciones hacia una cultura donde predomina la innovación y la creatividad, que se caracteriza por el desarrollo de nuevos productos, por lo cual se promueven las actitudes emprendedoras y la creatividad, sobre todo en aquellas instituciones, que de acuerdo a su tipología están orientadas a la transmisión, generación y aplicación del conocimiento.

El tránsito de una gestión tradicional a otra innovadora, implica profundos cambios en lo que se refiere al rol que deben jugar quienes ocupan puestos directivos en las IES. Se requiere pasar de una concepción de la autoridad como la responsabilidad de cuidar el cumplimiento de normas y reglamentos, a otra, que incluya una dimensión inspiradora, en el sentido de la capacidad de proponer una visión que aglutine a los miembros de la comunidad educativa.

Para orientarse hacia esa cultura, se sugiere a los directivos de las IES, que realicen una revisión de la estrategia de la organización y la orienten principalmente a la innovación y la creatividad, por lo que de acuerdo a Cameron y Quinn (1999) se pueden revisar las recomendaciones que se muestran en la tabla 7.1 para ver cuales pueden apoyar.

Tabla 7.1

Acciones a implementar para desarrollar una cultura de innovación y creatividad

Acciones estratégicas	Acciones de operación
<ul style="list-style-type: none"> • Analizar los valores clave de la organización, con énfasis sobre los valores que fomentan la innovación y creatividad, desarrollando un enfoque de dirección hacia el futuro. • Hacer un análisis crítico de la visión actual. ¿proporciona una dirección cognoscitiva y motivadora?, ¿inspira iniciativas creativas? • Los miembros de la organización deben planear procesos en un horizonte de tiempo de cinco años que incluyan al mismo tiempo planeación a corto y largo plazo. Revisar que los procesos de planeación desplieguen suposiciones actuales. • Pronosticar las demandas de los diferentes clientes y encontrar formas de exceder esas demandas. (Entendiéndose como clientes de las IES a: la sociedad en general, los empleadores, los padres de familia, los alumnos, los profesores, los empleados, etc.) • 	<ul style="list-style-type: none"> • Documentarse sobre el concepto de mejora continua. • Con la participación de los líderes de todas las disciplinas y departamentos diseñar nuevos productos y servicios; asegurándose de que los clientes estén representados. (Es muy importante en las IES la toma de decisiones colegiada con representación adecuada de todos los actores). • Desarrollar sistemas de fomento, medida y recompensa a la innovación en todos los niveles del sistema. (esto en cada una de las funciones sustantivas de las IES como son la docencia, investigación y extensión universitaria). • Desarrollar sistemas de capacitación de temas sobre la creación e implementación del cambio. • Capacitar sobre procesos de mejora y reingeniería organizacional. • Capacitar sobre el concepto de organizaciones aprendientes y hacer cambios para que su organización aprenda más efectivamente.
Estilo de gestión	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar el pensamiento creativo y los principios básicos de la innovación. • Explorar el uso de nuevas tecnologías, especialmente tecnologías de información, para crear alternativas más rápidas, basadas en una gran variedad de fuentes de información • Desarrollar la flexibilidad y adaptabilidad. • Buscar nuevas ideas.
<ul style="list-style-type: none"> • Moverse de una organización de control y eficiencia, a una estructura flexible que enfatice la velocidad y la agilidad. • Conceptualizar entre los directivos nuevas estrategias de expandir mercados y desarrollar nuevos negocios. (Se entienden como nuevos mercados y negocios de las IES, el desarrollo de nuevos programas educativos, el desarrollo de nuevas líneas de investigación, la ampliación de cobertura, etc.) • Investigar lo que se está haciendo en otras IES. • Revisar las diferencias entre liderazgo de transformación y de transición, y explorar las implicaciones de los dos conceptos para hacer cambios en cada área. • Reconocer la creatividad y la innovación de los empleados, equipos y unidades. Reconocer las actividades que permitan el desarrollo y adopción de nuevas ideas. 	

Fuente: elaboración propia

También se considera importante, redireccionar a las instituciones de educación superior a una cultura donde predomine la competencia y la

productividad, sobre todo a aquellas instituciones cuya viabilidad se sustenta en la satisfacción de sus *clientes*, como son las IES privadas, que no cuentan con ningún tipo de subsidio para desarrollar sus funciones sustantivas.

Para poder cumplir este fin, se puede sugerir a los directivos de las IES que realicen una revisión de la estrategia de la organización y la orienten principalmente a esa cultura. Para lo cual de acuerdo a Cameron y Quinn (1999) se pueden seguir las recomendaciones que se muestran en la tabla 7.2:

Tabla 7.2

Acciones a implementar para desarrollar una cultura de competencia y productividad

Acciones estratégicas	Acciones de operación
<ul style="list-style-type: none"> • Revisar la visión, misión, valores y objetivos de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar los procesos asociados con el contacto con el cliente, así como el flujo de información del cliente a través de la organización. (Entre otros procesos se tiene: el de enseñanza-aprendizaje, los de control escolar, los de apoyo administrativo, etc.)
Estilo de gestión	
<ul style="list-style-type: none"> • Analizar constantemente la evolución del mercado • Estudiar los logros de su competencia y compartirlos con los empleados • Monitorear constantemente la satisfacción de los diferentes clientes. • Dar a conocer los planes estratégicos. • Hacer evaluaciones externas de procesos académicos y administrativos. • Hacer alianzas estratégicas que apoyen el desarrollo de las IES • Analizar las competencias de la organización y evaluarlas para anticipar futuras demandas de los clientes. • Evaluar la contribución de cada unidad al desempeño estratégico de toda la organización. • Hacer benchmarking para imitar las mejores prácticas. • Implementar un sistema de administración por calidad total. 	<ul style="list-style-type: none"> • Seleccionar necesidades específicas de sectores de clientes y buscar las maneras más eficaces de responderles. (Es importante tomar en cuenta las expectativas de cada uno de los clientes de las IES). • Examinar el tiempo de respuesta que da a sus clientes y compararlos con los de la competencia. • Establecer un programa de mejora de desempeño, con las propuestas de todos los empleados para mejorar la productividad, calidad, respuestas, etc. (Es muy importante el análisis de indicadores educativos como son: eficiencia terminal, desempeño de los egresados, ceneval, etc.) • Incrementar los estándares usados para evaluar el desempeño y retroalimentar a las áreas de más bajo desempeño. • Acreditar y certificar procesos. (y programas académicos).

Fuente: elaboración propia.

Para la implementación de aquellas estrategias que apoyen a desarrollar una cultura organizacional fuerte y alineada a las expectativas organizacionales, es necesario desarrollar en los directivos las competencias administrativas adecuadas para facilitar las iniciativas de cambio, con la conciencia que son cambios a largo plazo, pero que impactarán directamente en los indicadores de desempeño; ya que la cultura organizacional se constituye en una herramienta fundamental para los administradores de las IES, para lograr la facilitación hacia la eficiencia organizacional.

En conclusión, se recomienda a los Directivos de las IES, que trabajen para poder construir una cultura organizacional fuerte y adecuada, que reconozca los diversos procesos culturales del país y que les permita cumplir con sus funciones sustantivas con altos índices de calidad; entonces, deben incluir la problemática cultural como una dimensión clave, que coadyuva al logro de la productividad y la calidad desde una perspectiva integral.

Hay que tomar en cuenta, el compromiso social que tienen las IES, primeramente, con la formación integral de las personas, las cuales apoyarán a la conformación y desarrollo de las organizaciones donde se desempeñen profesionalmente; así también, por su papel fundamental en el desarrollo de la ciencia, la tecnología y la cultura.

7.2 Recomendaciones para futuras investigaciones

La búsqueda de modelos metodológicos en el ámbito organizacional, para abordar de forma empírica el fenómeno de la cultura, evidenció la escasa elaboración metodológica existente, que asegure el conocimiento de un constructo tan complejo como es la cultura organizacional; por lo que se tiene que seguir trabajado en el desarrollo de instrumentos y estrategias, con una sólida fundamentación teórica, que permitan acercarnos al objeto de estudio.

Por otro lado, también se encontró, que en contraste con la abundante producción teórica y aproximaciones empíricas al concepto de cultura organizacional en las revistas científicas, principalmente las norteamericanas, se tiene muy poca difusión de trabajos originales de autores latinoamericanos, que aborden el tema de la cultura de las organizaciones de manera específica, sobre todo los relacionados con las instituciones educativas.

Entonces, resulta necesario, realizar estudios de diagnóstico en los diversos tipos de organización que existen en el país en general y en particular en las instituciones de educación superior, atendiendo a su diversidad (tipología, modelos educativos, estructuras organizacionales, etc.), en tanto expresión de la cultura que representan.

Esto cobra importancia, ya que la cultura da sentido a la praxis de las organizaciones y es desde donde se puede medir el grado de desarrollo que tienen; por lo que es posible asegurar, que el desarrollo de los países dependerá de la capacidad de producir conocimientos básicos y aplicados, que

apoyen a encontrar estilos gerenciales acordes con la idiosincrasia y la cultura de cada país.

Por ejemplo, se deben estudiar, experiencias exitosas de instituciones educativas de nivel superior, para descubrir qué factores contribuyeron a su éxito y hasta dónde pueden ser recreados en otros espacios y tiempos; también, se deben estudiar y evaluar los programas de formación de los nuevos directivos. Asimismo, hay que examinar y estudiar las oportunidades de las IES para la creación de nuevas formas de gestión en beneficio propio; hecho que les permitirá desempeñarse con eficacia y calidad

Sobre todo, si se desea que se generen de nuevos patrones de conducta en las instituciones, que dejen atrás la visión que se tiene de nuestros países como productor de mano de obra barata carente de calificación; esto ocasionará que el quehacer de los directivos de las instituciones educativas no residirá en ocuparse de preservar estructuras y métodos de gestión, que en un momento de extrema competitividad pudieran llegar a ser obsoletos o disfuncionales.

Entonces, desde la perspectiva de esta investigación, surge la necesidad de indagar en las instituciones de educación superior, acerca del proceso de construcción de los modelos mentales que soportan la cultura de cada grupo, donde se entiende a la mediación de los directivos, como la energía social, que tiende a reducir la discrepancia que se produce cuando no se logra armonizar las relaciones del medio organizacional con el medio social.

Por lo anterior, al no existir información suficiente sobre la cultura de las instituciones de educación superior, las cuales son organizaciones complejas, con características específicas y claramente diferenciadas de cualquier otro tipo de organización que condicionan su cultura, se considera importante la promoción de este tipo de investigaciones para asegurar que las culturas existentes respondan a las estrategias que aseguren que las instituciones cumplan con sus funciones sustantivas con altos índices de eficiencia comparables con los índices de gestión internacionales.

7.3. Limitaciones de la investigación

En la realización de la investigación, se encontró que las instituciones de educación superior participantes, muestran diferencias tanto en la cultura presentan, como en su despliegue tanto en los diferentes estratos (directivos, profesores y personal de apoyo administrativo), como en las dimensiones que se utilizaron para su caracterización; esta diferencia emergió aún entre las instituciones que pertenecen al mismo subsistema, por lo que no se puede caer en la tentación de hacer generalizaciones para el sistema de educación superior de Guanajuato, que no aporten información específica a los directivos para poder mejorar su gestión.

Hay que tomar en cuenta, que el sistema de educación superior de Guanajuato es muy diverso, ya que está conformado por instituciones que se diferencian entre otras cosas por: su tipología de acuerdo a las funciones que

deben de cumplir, por sus modelos académicos y de gestión, por sus estructuras organizativas, por su tipo de sostenimiento, entre otras cosas.

Por otro lado, se recomienda que en las investigaciones futuras, se tomen en cuenta indicadores más objetivos para medir la eficiencia de las instituciones educativas, para poder hacer una correlación entre la cultura y su desempeño; hay que tomar en cuenta, que en la presente investigación, se tomo como criterio de calidad, el pertenecer a la COEPES.

Entre los indicadores que se pueden tomar para la función sustantiva de docencia están: porcentaje de alumnos que estudian en programas académicos acreditados, resultados de indicadores educativos como son (titulación, eficiencia terminal, etc.), perfil de los académicos, etc.

Para las instituciones que tienen como función, la generación de conocimiento y nuevas tecnologías, se pueden tomar como indicadores: el porcentaje de profesores que pertenecen al SNI, productos de investigación y desarrollo, etc.

Los retos que tienen las IES en un entorno cambiante y complejo, son sin lugar a dudas una arena de donde pueden emerger estudios relacionados con la eficiencia organizacional y sus diferentes vertientes. El estudio de las IES de nuestro país como objeto de análisis, puede ser amplio y significativo, y contribuye tanto a la teoría de la organización, a la administración y al quehacer educativo.

REFERENCIAS

- Acosta, A. (2002). En la cuerda floja. Riesgo e incertidumbre en las políticas de educación superior en el foxismo. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*. Volúmen 7(14). 107-132.
- Agar, M. (1982). Whatever Happened to Cognitive Anthropology: A partial Review. *Human Organization*, 41.
- Alducín, E. (1989). Los valores de los Mexicanos. México. Grupo Financiero BANAMEX-ACCIVAL. En Hirsch Alder A. (1999) *México: Valores Nacionales*, segunda edición. México: Gernika.
- Antunez, S. (1992). *Proyecto docente de organización escolar*. Departamento de Didáctica y Organización Escolar. Universidad de Barcelona.
- Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior ANUIES. (2000). La Educación Superior en el siglo XXI líneas estratégicas de desarrollo. México.
- Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior ANUIES. (2009). Anuarios Estadísticos. México. Obtenido el 14, mayo, 2009, desde http://www.anuies.mx/servicios/e_educacion/index2.php.
- Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior ANUIES. (2006). *Consolidación y avance de la educación superior en México*. ANUIES. México.

Bartell, M. (2003). Internationalization of universities: a university culture-based framework. *Higher Education*, 45. 43-70.

Blau, P. y Scott, W. (1962). *Formal Organizations*, San Francisco: Chandler Publishing.

Bolon, D. y Bolon, D. (1994). A Reconceptualization and Analysis of Organizational Culture. The Influence of Groups and Their Idiocultures. *Journal of Managerial Psychology*, 9 (5), 22-27.

Cámara de Diputados del H Congreso de la Unión (2009). Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Obtenido el 15 de mayo de 2009, desde <http://www.cddhcu.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1.pdf>

Cámara de Diputados del H Congreso de la Unión (2009). Ley General de Educación. Obtenido el 15 de mayo de 2009, desde <http://www.cddhcu.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/137.pdf>

Cameron, K., y Ettington, D. (1988). *The conceptual foundation of organizational culture. Higher Education: Handbook de Theory and Research*, New York : Agathon Press.

Cameron, K. y Quinn, R. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, Michigan: Addison-Wesley.

Cameron, K., Freeman, S. y Mishra, A. (1991). Best practices in white-collar downsizing: Managing contradictions. *Academy of Management Executive*, 5, 57-73.

Campbell, J., Brownas, E., Peterson, N. y Dunnette, M. (1974). *The Measurement of Organizational Effectiveness: A Review of Relevant Research and Opinion*. Minneapolis: Final Report, Navy Personnel Research and Development Center, Personnel Decisions.

Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior CIEES (1999). *Contribuciones para un diagnóstico de la administración y gestión en las instituciones de educación superior en México*. México: SEP-ANUIES.

Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior CIEES (2002). Marco de referencia general de los CIEES para evaluar las funciones y los programas educativos de las instituciones de educación superior. México: SEP-ANUIES.

Consejo Nacional de Población (1999). *La situación demográfica de México*. México: CONAPO.

Consejo Nacional de Población CONAPO (1999). *Proyecciones de la población nacional 1995-2050*. Obtenido el 25 de marzo de 2009, desde <http://www.conapo.gob.mx/publicaciones/sdm/sdm1999/99005.pdf>.

De Miguel, M. (1994). La calidad de la educación y las variables de proceso y de producto. En Pérez E. (Coord.), *Calidad de vida en los centros educativos*, Centro Asociado de la UNED, Asturias, pp. 265 – 284.

- De La Garza, T. (2007). Estudio de la cultura organizacional central de México. *Revista Mexicana del Trabajo y la previsión social*, 7, 5-75.
- Deal, T. y Kennedy, A. (1982). *Corporate cultures: The rights and rituals of corporate*. Boston: Addison-Wesley.
- Deal, T. y Kennedy, A. (Noviembre, 1983). Culture: A New Look Through Old Lenses. *Journal of Applied Behavioral Science*. 501 - 523.
- Deal, T. y Kennedy, A. (1985). Culturas corporativas. Ritos y rituales de la vida organizacional. México: Fondo de cultura interamericana.
- Denison, D. (1989). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: John Wiley.
- Denison, D. (1991). *Cultura corporativa y productividad organizacional*, Colombia: Legis / Fondo Editorial.
- Díaz-Guerrero R. (2001). *Psicología del Mexicano*, (4^{ta}. Ed.). México. Trillas
- Diez, E. (2001). *La organización educativa, estrategias de análisis e innovación*. Sevilla: Ed Ediversitas.
- Eyssautier de la M. M. (2006). *Metodología de la Investigación*. Desarrollo de la inteligencia. (5^{ta}. Ed.). México: Thomson.
- Fernandez, J. (2002). *Cultura de la organización y centro educativo*. Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid.

- Firestone, W. A. y Wilson, B. (1985). Using bureaucratic and cultural linkages to improve instruction: The principal's contribution. *Educational Administration Quarterly*, 21(2), 7-30.
- Fleury, M. (1989). *Cultura y poder en las organizaciones*. Río de Janeiro: Atlas.
- Freitas, M. (1991). Cultura organizacional: grandes temas en debate. *Revista de Administração de Empresa*. São Paulo, jul./sep.
- Gairín J. (1996). *La organización escolar: contexto y texto de actuación*. Madrid: La Muralla.
- Gallardo, A., Camargo, M. I. y Magallón, M.T. (1998). Cultura organizacional: hacia un nuevo enfoque de la misión del administrador. *Gestión y estrategia*, 14. Obtenido el 18 de junio de 2007, desde <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num14/doc10.htm>.
- Gannon M. J (2001). *Understanding Global Cultures*. (2^{da}. Ed.). California: SAGE
- García, C. (1995). *Cultura y Postpolítica. El debate sobre la modernidad en América Latina*. México: CNCA.
- Garmendia J. (1988). La cultura de la empresa: una aproximación teórica y práctica, *REIS*, 41, 7- 23.
- Garmendia, J. y Parra, L. (1993). *Sociología industrial y de los recursos humanos*. Madrid: Taurus Ediciones.

- Geertz, C. (1973). *The interpretation of Cultures*. New York: Basic Books.
- González, M. (1990). Investigación en organización escolar. El análisis de la cultura organizativa. *Anales de Pedagogía*, 8, 41 – 51.
- Goodman, P. y Pennings J. (1979). *New Perspectives on Organizational Effectiveness*. E.U.A.: Jossey-Bass
- Greenfield, T.B. (1984). Theory about Organization: A new perspective and its Implications for Schools, en T. Bush et al. (Eds.), *Approaches to School Management*, Londres, Harper, 154-165.
- Harare, O. (1993). The eleventh reasons why TQM doesn't work. *Management Review*, volume 82(5), 31-35
- Hargreaves, A., y Dawe, R. (1990). Paths of Professional Development: Contrived Collegiality, Collaborative Culture and the Case of Peer Coaching. *Teaching and teacher education*, volume 6(3), pp. 227-241.
- Hatch, M. J. (1993). The dynamics of organizational culture, *Academy of Management Review*, 18(4), 657-693.
- Hirsch Alder A. (1999). *México: Valores Nacionales*, (2^{da}. Ed.). México: Gernika.
- Hofstede, G. (2001). *Cultures consequences*, (2^{da}. Ed.).California: SAGE.
- Hofstede, G. (1980). Managing Differences in the Multicultural organization, *Organizational Dynamics Summer*, 4, pp. 10-221.

Ibarra, E. (2002). La "nueva universidad" en México: transformaciones recientes y perspectivas. *Revista Mexicana de investigación Educativa*, volumen 7(14), 75-105.

Ibarra, E. (2005): Origen de la empresarialización de la Universidad: el pasado de la gestión de los negocios en el presente del manejo de la universidad. *Revista de la Educación Superior*, volumen xxxiv(2). No. 134,

Kotter, J. y Heskett, J (1992). *Corporate culture and performance*. New York: Free Press.

Leal, A. (1991). *Conocer la cultura de las organizaciones: una base para la estrategia y el cambio*. Madrid: Actualidad Editorial.

Litterer, J. (1979), *Análisis de las organizaciones*. México: Limusa.

Llopis, J. (1992), *La cultura de la empresa*. Madrid: Edita CAM y Universidad de Alicante.

Lorenzo, M. y Sáenz, O. (1995), *Organización Escolar. La construcción de la escuela como ecosistema*, Madrid: Ediciones Pedagógicas.

Louis, M. R. (1980). *Organizations as Culture-bearing Milieux*. E.U.A.: JAI Press.

Luengo, E. (2003). *Tendencias de la educación Superior en México: una lectura desde la perspectiva de la Complejidad*. México: ANUIES

Malinowski, B., (1984). *Una Teoría científica de la Cultura*. Madrid: Sarpe.

- March, J. y Simon, H. (1958). *Organizations*. E.U.A.: Wiley.
- March, J. y Olsen J. (1972). *Ambiguity and Choice in Organizations*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Mayo E (1933). *The human problems in industrial civilization*. Nueva York: Mcmillan. En Robins S. (1999) *Comportamiento organizacional*, (8^{va}. ed.). México: Harvard University.
- Merton, R. (1968). *Social theory and social structure*. New York: The Free Press.
- Meyer, J. y Rowan, B. (1983). The structure of educational organizations. En Baldrige J.V. y Deal T. (eds.). *The dynamic of organizational change in education*, Berkeley: (1983), McCutchan Pub. Co., pp. 60 – 87.
- Mintzberg, H. (1989). *Management; Organization; Organizational behavior*. New York: The Free Press.
- Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la dirección*. Madrid: Diaz de Santos.
- Montaño, L. (1991), Las nuevas relaciones-humanas: un falso reto a la democracia. En E. Ibarra Colado y L. Montaño Hirose, *Ensayos críticos para el estudio de las organizaciones en México*. México: Porrúa.
- Montaño, L. (2000). El estudio de las organizaciones en México. Una perspectiva social. Ponencia presentada en el coloquio Internacional El análisis de las organizaciones y gestión estratégica, perspectivas latinas, Zacatecas, México.

Morgan, G. (1990). *Imágenes de la organización*, Madrid: Ra-Ma.

Nadler, D. y Tushman, M. (1980). UA model for diagnosing organizational behavior: applying congruence perspectives. *Organizational Dynamics*, 9, .35-51.

Nelson, R. y Goplan, S. (2003). Do organizational cultures replicate national cultures? Isomorphism, rejection and reciprocal opposition in the corporate values of three countries. *Organizational Studies*, Volúmen 27(17) V27, 17, 1115-1152.

O'Reilly, C. (1983). *Corporations, culture, and organizational culture: Lessons from Silicon Valley firms*. Paper presented at the academy of management meetings. Dallas, Tex.

O'Reilly, C., Chatman J. y Caldwell (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person organization fit. *Academy of Management Journal*, 34, 487 -516

Ogawa, R. (1989). Teorías clásicas de la Organización Educativa, en Husen y Pstlethwaite (Coord.) *Enciclopedia Internacional de educación*, Barcelona, MEC – Vicens Vives.

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura UNESCO (1998). La educación superior en el siglo XXI: Visión y acción. Obtenido 15 de junio de 2009. Desde

http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_spa.htm#declaracion.

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura UNESCO. (2005). *Hacia las Sociedades del Conocimiento: Informe mundial de la UNESCO*. Obtenido el 15 de mayo de 2008, desde <http://unesdoc.unesco.org/ulis/cgi-bin/ExtractPDF.pl?catno=141908&look=new&ll=1&display=1&lang=s&from=&to=>

Organización para cooperación y desarrollo económico OCDE. (2008). *Education at a Glance 2008*. Obtenido el 12 de abril de 2009, desde <http://www.oecd.org/dataoecd/23/46/41284038.pdf>.

Organización para la cooperación y desarrollo económico OCDE (2006). *Panorama de la educación 2006 – Nota informativa: México*. Obtenido el 22 de Noviembre de 2006, de <http://www.oecdemexico.org.mx/dataoecd/30/17/37401508.pdf>.

Ouchi, W. Teoría Z, (1982), México, Fondo Educativo Interamericano. Original (1981), *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Reading, Mass: Addison-Wesley.

Ouchi, W. G. y Johnson J. (1978). Types of organizational control and their relationship to emotional well-being. *Administrative Science Quarterly*, 23, 293-317.

- Parsons, T. (1960). *Organizational sociology*. Free press.
- Parsons, T. (1970). *The social system*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Pascale, R.T. y Athos, A.G. (1981), El secreto de la técnica empresarial japonesa, México: Grijalvo.
- Paz, O (1963). *El laberinto de la soledad*. Tercera reimpresión (2004), México: Fondo de Cultura Económica.
- Peters, T. J. y Waterman, R. H. (1984). En busca de la excelencia. Lecciones de las empresas mejor gestionadas de los Estados Unidos, Barcelona. Original "In Search of Excellence". Neva York: Harper & Row.
- Peters, T. (1978). Symbols patterns and settings: an optimistic case for getting things done. *Organizational Dynamics*, volúmen 9(2). pp. 3-23.
- Pettigrew, A. (1979). On Studying Organization Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24, 570-581.
- Presidencia de la República (2005). *Quinto informe de Gobierno*. México. Obtenido el 30 de enero de 2009, desde <http://quinto.informe.fox.presidencia.gob.mx>.
- Rendon, M y Montaña, L. (2004). Las aproximaciones organizacionales caracterización, objeto y problemática. *Contaduría y Administración*, 213, p. 1-15.

Reygadas, L. (2001). *Producción simbólica y producción material: metáfora y conceptos en torno a la cultura del trabajo*. Obtenido el 20 de mayo de 2008, desde <http://www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/nuant/cont/60/cnt/cnt6.pdf>.

Robbins, S. (1987). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.

Rocher, G. (1979). *Introducción a la Sociología*. Barcelona: Ed. Herder.

Rojo, M. (1993). *Metodología de la auditoría cultural de las organizaciones y aplicación al análisis de las empresas de hostelería de la Costa del Sol*. Tesis Doctoral, Universidad de Málaga.

Rossi, I. y O'Higgins, E. (1980), *The Development of Theories of Culture*. New York: People in Culture.

Santos, M.A. (1992). Cultura y poder en la organización escolar, en GID: *Cultura escolar y desarrollo organizativo*. Universidad de Sevilla, pp. 159-190.

Schein, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco. Jossey-Bass.

Schein, E. (1988). *La Cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Ed. Plaza & Janes S.A.

Schein, E. (1992). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Plaza y Janes.

Schein, E. (1998). *La Cultura Empresarial y el Liderazgo. Una visión Dinámica*.
Barcelona: Plaza y Janes.

Schein, E. (1999). *The corporate culture survival guide*. San Francisco: Josey
Bass

Scott, T. y otros. (2003). The quantitative measurement of organizational culture
in health care: a review of the available instruments. *Health Service
Research*, volúmen 38(3), 923-945.

Secretaría de Educación Pública SEP. (2007). *Programa Sectorial de
Educación 2007-2012*. México. Obtenido el 13 de diciembre de 2008,
desde http://upepe.sep.gob.mx/prog_sec.pdf.

Secretaría de Educación Pública. (2001). *Programa Nacional de Educación
2001-2006*. México. Obtenido el 6 de marzo de 2006, desde
<http://www.iea.gob.mx/infgeneral07/dcs/leyes/plannac1.pdf>.

Secretaría de Educación Pública. (2007). *Programa Sectorial de Educación
2007-2012*. Obtenido el 10 de mayo de 2009, desde
http://upepe.sep.gob.mx/prog_sec.pdf. <http://upepe>.

Secretaría de Educación Pública. (2007). Sistema Educativo de los Estados
Unidos Mexicanos. Principales Cifras Ciclo Escolar 2005 – 2006. Obtenido
el 21 de mayo de 2009, desde <http://sep.gob.mx>.

Silvio, J. (1998). La virtualización de la educación superior: alcances, posibilidades y limitaciones. *Educación Superior y Sociedad*, volúmen 9(1), p. 46.

Smircich, L. (1985). Is the Concept of Culture a Paradigm for Understanding Organizations and Ourselves?, en P.J. Frost et al., *Organizational Culture*, pp. 55 – 72.

Smircich, L. (1983), Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*. 28, 25-35.

Solis, P. (1994), Cultura Organizacional y Transferencia de Modelos Organizacionales: un Proceso Complejo de Carácter Tecnológico y Cultural, Luis Montaña Hirose (ed.), *Argumentos para un debate sobre la modernidad: aspectos organizacionales y económicos*, México, UAM–I.

Staw, B., Sandelands, L. y Dutton, J. (1981). Threat-rigidity effects in organizational behavior: A multilevel analysis. *Administrative Science Quarterly*, 26, 501-524.

Tippett, D. y Waists, D. (1994). Project management and TQM: Why aren't project management coming on board? *Industrial Management*, volumen 36(5), pp. 12-16.

Tomás, M., y Rodríguez, D. (2009). Conocer la cultura de la universidad contemporánea: el CICOU. *Revista Iberoamericana de Educación*, 49, pp. 1-25.

Trice, H.M. y Beter, J. M. (1984), Studying organizational cultures though rites and ceremonies. *Academy of Management Review*, 9, 653 – 669.

Turner, B. (1973), *Symbols in African Rituals*. New York: Warner Modules.

Van Maanen, J. y Barley, R.S. (1985). Cultural Organization: Fragments of a Theory. En Frost, P.J. et. al. (Eds). *Organizational Culture*. (pp. 31-53). E.U.A.: Sage

Weick, K. E. (1994). Educational organizations al loosely coupled systems. En Bush, T. (ed). *Managing education. Theory and Practice*, 118-131. Buckingham: Open University Press.

Weick, K.E., (1976), Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. *Administrative Science Quartely*, volúmen 21 (1), pp. 1-19.

Wilkins, A. L. y Ouchi, W.G. (1983). Efficient cultures: Exploring the relationship between culture and organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, 28, pp. 468-481.

Zavala, I. (2001). *Diferencias culturales en América del Norte*. México: UNAM, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales

ANEXOS

ANEXO 1

INSTRUMENTO UTILIZADO

Instrucciones: En este instrumento, se le pide que describa la cultura de la Institución Educativa en la cual trabaja y específicamente de la escuela, facultad o departamento a la que pertenece. No existen respuestas correctas o incorrectas a estas preguntas, tal y como no existen culturas adecuadas o inadecuadas.

Cada una de las siguientes seis preguntas consisten en cuatro descripciones alternativas acerca de un aspecto específico de la institución. Estas cuatro descripciones tienden a caracterizar diferentes enfoques para la institución. Por lo tanto, no es posible que usted pueda crear las cuatro descripciones para una sola pregunta puedan reflejar lo que su organización es.

Es muy importante que su respuesta refleje lo que la institución es actualmente, no lo que le gustaría que fuera.

En el espacio antes de cada afirmación, escriba el número (1, 2,3, 4, 5, 6, 7, 8,9) que indica el grado en el que tanto Ud. Considera que cada afirmación refleja a lo que su institución se asemeja. Para hacer la calificación posible, trate de usar el rango total de valores de esta escala (1 a 9) cuando describa su organización.

Completamente de acuerdo		Moderadamente de acuerdo		Neutral	Moderadamente en desacuerdo		Completamente en desacuerdo	
9	8	7	6	5	4	3	2	1

A. Características dominantes

- 1.- _____ La institución es un lugar muy personal es como una extensión de la familia. Las personas parecen compartir mucho de ellos mismos. (Por ejemplo se busca mucho la integración de equipos de trabajo)

- 2.- _____ La institución es muy dinámica y es un lugar emprendedor. Las personas (están buscando nuevas oportunidades) están deseando voltear la cabeza y tomar riesgos. (por ejemplo se hacen mejoras en: planes y programas de estudio, metodologías de enseñanza-aprendizaje y procesos administrativos)

- 3.- _____ La institución está muy orientada a resultados. La principal preocupación es tener terminado el trabajo. Las personas son muy competitivas y orientadas al logro. (por ejemplo se busca tener más alumnos, mejores indicadores educativos como son eficiencia terminal, titulación, etc.)

- 4.- _____ La institución es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos formales generalmente gobiernan lo que las personas tienen que hacer. (por ejemplo se tienen documentados y se busca que se sigan los procedimientos, se tienen controles específicos

en todos los niveles jerárquicos, etc.)

B. Liderazgo organizacional)

- 5.- _____ El liderazgo en la institución generalmente considera tomar el ejemplo del mentor, facilitador o tutor (Se sigue el ejemplo del Rector y Directores)
- 6.- _____ Se considera que el liderazgo en la organización generalmente ejemplifica actitudes emprendedoras, innovadoras y de toma de riesgo. (Los Directores tienen actitudes hacia la innovación, son emprendedores, etc.)
- 7 _____ Se considera que el liderazgo en la organización generalmente ejemplifica actitudes de no-juegos, de un fuerte impulso y completamente enfocado a resultados. (Los líderes están enfocados a su trabajo y buscan tener cada día mejores resultados)
- 8.- _____ Se considera que el liderazgo en la organización generalmente ejemplifica una eficiencia coordinada, organizada y bien engranada.

C. Administración de los empleados

- 9.- _____ El estilo administrativo en la institución se caracteriza por trabajo en equipo, consenso y Participación
- 10.- _____ El estilo administrativo en la institución se caracteriza por riesgos individuales, innovación, libertad y un estilo propio.
- 11.- _____ El estilo administrativo en la institución se caracteriza por una fuerte dirección, competitiva, con altas demandas y logros.
- 12.- _____ El estilo administrativo en la institución se caracteriza por seguridad en el empleo, se busca que se respeten los procedimientos (conformidad), por ser predictiva y estabilidad en la relación laboral.

D. Cohesión organizacional

- 13.- _____ La cohesión que sostiene a la institución unida, es la lealtad y la confianza mutua. El Compromiso en esta organización es alto.
- 14.- _____ La cohesión que sostiene a la institución unida, es el compromiso a la innovación y el desarrollo. Existe un fuerte énfasis en estar a la vanguardia.

15.- _____ La cohesión que sostiene a la institución unida, es el énfasis del logro y el cumplimiento de metas. La búsqueda de resultados y el ganar son temas comunes.

16.- _____ La cohesión que sostiene a la institución unida, son las reglas informales y políticas. Mantener el orden y ritmo de la organización es importante.

E. Énfasis estratégico

17.- _____ La institución enfatiza el desarrollo humano de sus miembros. Alta confianza, apertura y la participación persiste por parte de sus miembros.

18.- _____ La institución enfatiza la adquisición de nuevos recursos y crea nuevos retos. Trata nuevas cosas y se evalúa la prospectiva de oportunidades.

19.- _____ La institución enfatiza las acciones competitivas y logros. Logrando metas difíciles y ganando lugares en el mercado que son dominantes.

20.- _____ La institución enfatiza permanencia y estabilidad. La eficiencia y el control de la fluidez de las operaciones es importante.

F. Criterio de éxito

21.- _____ La institución define el éxito en la base del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, el compromiso del empleado y la preocupación por las personas.

22.- _____ La institución define el éxito en base a tener los productos únicos y más nuevos. Es un Líder en productos e innovaciones.

23.- _____ La institución define el éxito en base al logro de tener mayor participación del mercado y en la eliminación de la competencia. Un liderazgo de mercado competitivo es la clave.

24.- _____ La institución define el éxito en base a la eficiencia. Los tiempos de entrega, la Programación equilibrada y el costo de producción son críticos.

Por favor contesta las siguientes preguntas

1. Edad: _____
2. Sexo: _____ (1) Masculino
 _____ (2) Femenino
3. Nacionalidad: _____
4. Marque el mayor nivel alcanzado
 _____ (1) Primaria
 _____ (2) Secundaria
 _____ (3) Preparatoria
 _____ (4) Licenciatura
 _____ (5) Maestría
 _____ (6) Doctorado
5. Marque el puesto que mayor se asemeja al que Ud. Tiene en su institución:

Puesto Directivo (Director o Coordinador) _____
Docente _____
Personal de apoyo administrativo _____
Alumno _____
6. Número de años en la institución actual _____
7. Tamaño de la institución: _____ (1) Menos de 100 empleados
 _____ (2) Más de 100 hasta 500 empleados
 _____ (3) Más de 500 y hasta 1000 empleados
 _____ (4) Más de 1000 empleados
8. ¿La organización tiene una normatividad con respecto a sus alumnos?

 _____ Sí
 _____ No
9. La institución es:

 _____ Autónoma
 _____ Estatal
 _____ Federal
 _____ Privada
 _____ De formación de docentes
 _____ Otros (especifique) _____

Gracias, por participar en esta encuesta, si tienes algún comentario anótalo en el siguiente espacio

ANEXO 2

RESULTADOS DEL ANÁLISIS CUANTITATIVO

Para poder realizar el análisis de la información, se codificó de la siguiente forma:

- Cultura 1 - Cultura donde predomina la participación y el compromiso
- Cultura 2 - Cultura donde predomina la innovación y creatividad
- Cultura 3- Cultura enfocada a la competencia y productividad
- Cultura 4 - Cultura donde predomina el control y la eficiencia

PERFIL CULTURAL

a. Institución de Formación de Docentes

Resumen Estadístico

Cultura	Frecuencia	Media	Mediana	Moda
1	126	5.19841	5.0	1.0
2	126	5.51587	6.0	7.0
3	126	5.24603	6.0	
4	126	5.95238	6.0	5.0

Cultura	Varianza	Desviación estándar
1	7.80832	2.79434
2	5.53175	2.35197
3	4.25098	2.06179
4	4.62171	2.14982

Análisis de la Varianza

Fuente	Sumas de cuad.	Gl	Cuadrado Medio	Cociente-F	P-Valor
Entre grupos	45.1647	3	15.0549	2.71	0.0445
Intra grupos	2776.6	500	5.55319		
Total (Corr.)	2821.76	503			

Contraste Múltiple de Rango para Resultados según Cultura

Método: 95.0 porcentaje LSD

Cultura	Frec.	Media	Grupos homogéneos
1	126	5.19841	X
3	126	5.24603	X
2	126	5.51587	X X
4	126	5.95238	X

b. Institución Privada uno

Resumen Estadístico para RESULTADO

Cultura	Frecuencia	Media	Mediana	Moda
1	216	6.94907	7.0	9.0
2	216	6.16204	6.0	8.0
3	216	6.48611	7.0	7.0
4	216	6.36111	7.0	9.0

Cultura	Varianza	Desviación estándar
---------	----------	---------------------

1	3.86251	1.96533
2	4.42478	2.10352
3	3.29283	1.81462
4	4.74341	2.17794

Análisis de la Varianza

Fuente	Sumas de cuad.	Gl	Cuadrado Medio	Cociente-F	P-Valor
Entre grupos	72.3461	3	24.1154	5.91	0.0005
Intra grupos	3509.56	860	4.08088		
Total (Corr.)	3581.91	863			

Contraste Múltiple de Rango para RESULTADO según Cultura
 Método: 95.0 porcentaje LSD

Cultura	Frec.	Media	Grupos homogéneos
2	216	6.16204	X
4	216	6.36111	X
3	216	6.48611	X
1	216	6.94907	X

c. Institución Privada dos

CULTURA	Frecuencia	Media	Mediana	Moda
1	216	6.76389	7.0	9.0
2	216	6.2963	7.0	7.0
3	216	5.375	6.0	7.0
4	216	5.4537	6.0	6.0

CULTURA	Varianza	Desviación estándar
1	5.3719	2.31774
2	4.59087	2.14263
3	4.68198	2.16379
4	6.10017	2.46985

Análisis de la Varianza

Fuente	Sumas de cuad.	Gl	Cuadrado Medio	Cociente-F	P-Valor
Entre grupos	293.176	3	97.7253	8.84	0.0000
Intra grupos	4460.16	860	5.18623		
Total (Corr.)	4753.33	863			

Contraste Múltiple de Rango para RESULTADO según CULTURA
 Método: 95.0 porcentaje LSD

CULTURA	Frec.	Media	Grupos homogéneos
3	216	5.375	X
4	216	5.4537	X
2	216	6.2963	X
1	216	6.76389	X

d. Instituto Tecnológico

Resumen Estadístico para Resultados

Cultura	Frecuencia	Media	Mediana	Moda
1	216	5.46296	6.0	7.0
2	216	5.81481	6.0	9.0
3	216	6.31481	7.0	7.0
4	216	5.53241	6.0	4.0

Cultura	Varianza	Desviación estándar
1	6.91955	2.6305
2	6.31904	2.51377
3	4.49578	2.12033
4	5.44081	2.33255

Análisis de la Varianza

Fuente	Sumas de cuad.	Gl	Cuadrado Medio	Cociente-F	P-Valor
Entre grupos	96.9942	3	32.3314	5.58	0.0009
Intra grupos	4982.66	860	5.79379		
Total (Corr.)	5079.66	863			

Método: 95.0 porcentaje LSD

Cultura	Frec.	Media	Grupos homogéneos
1	216	5.46296	X
4	216	5.53241	X
2	216	5.81481	X
3	216	6.31481	X

e. Facultad uno de la Universidad de Guanajuato

CULTURA	Frecuencia	Media	Mediana	Moda
1	168	5.89286	7.0	7.0
2	168	5.80952	6.0	
3	168	5.7381	6.0	7.0
4	168	5.60714	6.0	6.0

CULTURA	Varianza	Desviación estándar
1	5.59324	2.365
2	4.95751	2.22655
3	4.37411	2.09144

4 4.59923 2.14458

Análisis de la Varianza

Fuente	Sumas de cuad.	Gl	Cuadrado Medio	Cociente-F	P-Valor
Entre grupos	7.38095	3	2.46032	0.50	0.6796
Intra grupos	3260.52	668	4.88102		
Total (Corr.)	3267.9	671			

Método: 95.0 porcentaje LSD

CULTURA Frec. Media Grupos homogéneos

4	168	5.60714	X
3	168	5.7381	X
2	168	5.80952	X
1	168	5.89286	X

f. Facultad dos de la Universidad de Guanajuato

CULTURA	Frecuencia	Media	Mediana	Moda
1	156	5.16026	5.0	5.0
2	156	5.26282	5.0	7.0
3	156	5.38462	6.0	7.0
4	156	5.51282	6.0	7.0

CULTURA Varianza Desviación estándar

1	6.72899	2.59403
2	5.78209	2.4046
3	5.14144	2.26747
4	5.70951	2.38946

Análisis de la Varianza

Fuente	Sumas de cuad.	Gl	Cuadrado Medio	Cociente-F	P-Valor
Entre grupos	10.8782	3	3.62607	0.62	0.6017
Intra grupos	3621.12	620	5.84051		
Total (Corr.)	3631.99	623			

Método: 95.0 porcentaje LSD

CULTURA Frec. Media Grupos homogéneos

1	156	5.16026	X
2	156	5.26282	X
3	156	5.38462	X
4	156	5.51282	X

g. Universidad Tecnológica

CULTURA	Frecuencia	Media	Mediana	Moda
1	216	5.18981	5.0	
2	216	5.45833	6.0	6.0

3	216	6.12963	6.5	7.0
4	216	5.34259	5.0	5.0

CULTURA Varianza Desviación estándar

1	6.39636	2.5291
2	4.61221	2.14761
3	4.56916	2.13756
4	5.9565	2.44059

Análisis de la Varianza

Fuente	Sumas de cuad.	Gl	Cuadrado Medio	Cociente-F	P-Valor
Entre grupos	111.356	3	37.1188	6.89	0.0001
Intra grupos	4629.86	860	5.38356		
Total (Corr.)	4741.22	863			

Método: 95.0 porcentaje LSD

CULTURA Frec. Media Grupos homogéneos

1	216	5.18981	X
4	216	5.34259	X
2	216	5.45833	X
3	216	6.12963	X

CONGRUENCIA ENTRE NIVELES JERÁRQUICOS

a. Institución de Formación de Docentes

Directivos

Cultura	Frecuencia	Media	Desviación estándar
1	30	3.16667	2.19848
2	30	3.63333	1.99107
3	30	4.26667	2.33317
4	30	6.3	2.10336

Análisis de la Varianza

Fuente	Sumas de cuad.	Gl	Cuadrado Medio	Cociente-F	P-Valor
Entre grupos	171.692	3	57.2306	12.26	0.0000
Intra grupos	541.3	116	4.66638		
Total (Corr.)	712.992	119			

Método: 95.0 porcentaje LSD

Cultura Frec. Media Grupos homogéneos

1	30	3.16667	X
---	----	---------	---

2	30	3.63333	X	
3	30	4.26667	X	
4	30	6.3		X

Profesores

Cultura	Frecuencia	Media	Desviación estándar
1	59	6.23729	2.32927
2	60	6.28333	2.13995
3	60	5.63333	1.80364
4	60	5.8	2.00677

Análisis de la Varianza

Fuente	Sumas de cuad.	Gl	Cuadrado Medio	Cociente-F	P-Valor
Entre grupos	18.5677	3	6.18924	1.43	0.2336
Intra grupos	1014.39	235	4.31657		
Total (Corr.)	1032.96	238			

Método: 95.0 porcentaje LSD

Cultura	Frec.	Media	Grupos homogéneos
3	60	5.63333	X
4	60	5.8	X
1	59	6.23729	X
2	60	6.28333	X

Personal de apoyo administrativo

Cultura	Frecuencia	Media	Desviación estándar
1	36	5.08333	3.0178
2	36	5.80556	2.14901
3	36	5.41667	2.01955
4	36	5.91667	2.43046

Análisis de la Varianza

Fuente	Sumas de cuad.	Gl	Cuadrado Medio	Cociente-F	P-Valor
Entre grupos	15.6667	3	5.22222	0.88	0.4527
Intra grupos	829.889	140	5.92778		
Total (Corr.)	845.556	143			

Método: 95.0 porcentaje LSD

Cultura	Frec.	Media	Grupos homogéneos
1	36	5.08333	X
3	36	5.41667	X
2	36	5.80556	X
4	36	5.91667	X

b. Institución privada uno

Directivos

Cultura	Frecuencia	Media	Desviación estándar
1	66	6.98485	1.75843
2	66	6.16667	2.26399
3	66	6.37879	1.93562
4	66	6.19697	2.21338

Análisis de la Varianza

Fuente	Sumas de cuad.	Gl	Cuadrado Medio	Cociente-F	P-Valor
Entre grupos	28.6515	3	9.55051	2.27	0.0813
Intra grupos	1096.12	260	4.21585		
Total (Corr.)	1124.77	263			

Método: 95.0 porcentaje LSD

Cultura	Frec.	Media	Grupos homogéneos
2	66	6.16667	X
4	66	6.19697	X
3	66	6.37879	X X
1	66	6.98485	X

Profesores

Cultura	Frecuencia	Media	Desviación estándar
1	78	7.39744	1.72333
2	78	6.0	1.97386
3	78	6.30769	1.76773
4	77	6.55844	.16122

Análisis de la Varianza

Fuente	Sumas de cuad.	Gl	Cuadrado Medio	Cociente-F	P-Valor
Entre grupos	84.1168	3	28.0389	7.66	0.0001
Intra grupos	1124.28	307	3.66216		
Total (Corr.)	1208.4	310			

Método: 95.0 porcentaje LSD

Cultura	Frec.	Media	Grupos homogéneos
2	78	6.0	X
3	78	6.30769	X
4	77	6.55844	X
1	78	7.39744	X

Personal de apoyo administrativo

Resumen Estadístico para Resultados

Cultura	Frecuencia	Media	Desviación estándar
---------	------------	-------	---------------------

1	72	6.40278	2.27454
2	72	6.30556	2.11393
3	72	6.75	1.76627
4	72	6.34722	2.13726

Análisis de la Varianza

Fuente	Sumas de cuad.	GI	Cuadrado Medio	Cociente-F	P-Valor
Entre grupos	8.90278	3	2.96759	0.68	0.5619
Intra grupos	1230.42	284	4.33245		
Total (Corr.)	1239.32	287			

Método: 95.0 porcentaje LSD

Cultura Frec. Media Grupos homogéneos

2	72	6.30556	X
4	72	6.34722	X
1	72	6.40278	X
3	72	6.75	X

c. Institución privada dos

Directivos

Resumen Estadístico para RESULTADO

CULTURA	Frecuencia	Media	Desviación estándar
1	72	7.13889	8.0
2	72	6.02778	6.5
3	72	4.80556	5.0
4	72	4.98611	5.0

0.138235

Análisis de la Varianza

Fuente	Sumas de cuad.	GI	Cuadrado Medio	Cociente-F	P-Valor
Entre grupos	250.649	3	83.5498	17.86	0.0000
Intra grupos	1328.82	284	4.67894		
Total (Corr.)	1579.47	287			

Contraste Múltiple de Rango para RESULTADO según CULTURA

Método: 95.0 porcentaje LSD

CULTURA Frec. Media Grupos homogéneos

3	72	4.80556	X
4	72	4.98611	X
2	72	6.02778	X
1	72	7.13889	X

Profesores

Resumen Estadístico para Resultados

Cultura	Frecuencia	Media	Desviación estándar
1	72	6.43056	2.75183
2	72	6.0	2.29513
3	72	4.90278	2.09735
4	72	4.97222	2.50055

Análisis de la Varianza

Fuente	Sumas de cuad.	GI	Cuadrado Medio	Cociente-F	P-Valor
Entre grupos	124.403	3	41.4676	7.06	0.0001
Intra grupos	1667.92	284	5.87295		
Total (Corr.)	1792.32	287			

Método: 95.0 porcentaje LSD

Cultura	Frec.	Media	Grupos homogéneos
3	72	4.90278	X
4	72	4.97222	X
2	72	6.0	X
1	72	6.43056	X

Personal de apoyo administrativo

Resumen Estadístico para Resultados

Cultura	Frecuencia	Media	Desviación estándar
1	72	6.72222	2.0843
2	72	6.86111	1.87876
3	72	6.41667	1.94827
4	72	6.40278	2.27454

Análisis de la Varianza

Fuente	Sumas de cuad.	GI	Cuadrado Medio	Cociente-F	P-Valor
Entre grupos	11.2049	3	3.73495	0.89	0.4482
Intra grupos	1195.88	284	4.21083		
Total (Corr.)	1207.08	287			

Método: 95.0 porcentaje LSD

Cultura	Frec.	Media	Grupos homogéneos
4	72	6.40278	X
3	72	6.41667	X
1	72	6.72222	X
2	72	6.86111	X

d. Instituto Tecnológico
Directivos
Resumen Estadístico para Resultados

Cultura	Frecuencia	Media	Desviación estándar
1	72	5.52778	2.50055
2	72	5.94444	2.55028
3	72	6.54167	2.14894
4	72	5.86111	2.29086

Análisis de la Varianza

Fuente	Sumas de cuad.	Gl	Cuadrado Medio	Cociente-F	P-Valor
Entre grupos	38.5104	3	12.8368	2.27	0.0806
Intra grupos	1606.21	284	5.65566		
Total (Corr.)	1644.72	287			

Método: 95.0 porcentaje LSD

Cultura	Frec.	Media	Grupos homogéneos
1	72	5.52778	X
4	72	5.86111	X X
2	72	5.94444	X X
3	72	6.54167	X

Profesores

Resumen Estadístico para Resultados

Cultura	Frecuencia	Media	Desviación estándar
1	72	5.04167	2.67191
2	72	5.33333	2.25801
3	72	5.93056	2.26004
4	72	5.77778	2.42186

Análisis de la Varianza

Fuente	Sumas de cuad.	Gl	Cuadrado Medio	Cociente-F	P-Valor
Entre grupos	35.9028	3	11.9676	2.06	0.1054
Intra grupos	1647.97	284	5.80272		
Total (Corr.)	1683.88	287			

Método: 95.0 porcentaje LSD

Cultura	Frec.	Media	Grupos homogéneos
1	72	5.04167	X
2	72	5.33333	X X
4	72	5.77778	X X
3	72	5.93056	X

Personal de apoyo administrativo

Resumen Estadístico para Resultado

Cultura	Frecuencia	Media	Desviación estándar
---------	------------	-------	---------------------

1	72	5.81944	2.69233
2	72	6.16667	2.67487
3	72	6.47222	1.91342
4	72	4.95833	2.20395

Análisis de la Varianza

Fuente	Sumas de cuad.	GI	Cuadrado Medio	Cociente-F	P-Valor
Entre grupos	92.4028	3	30.8009	5.37	0.0013
Intra grupos	1627.47	284	5.73054		
Total (Corr.)	1719.88	287			

Método: 95.0 porcentaje LSD

Cultura Frec. Media Grupos homogéneos

4	72	4.95833	X
1	72	5.81944	X
2	72	6.16667	X
3	72	6.47222	X

e. Facultad uno Universidad de Guanajuato

Directivos

Resumen Estadístico para RESULTADO

Cultura	Frecuencia	Media	Desviación estándar
1	54	6.51852	1.65678
2	54	6.09259	1.7404
3	54	5.92593	1.7894
4	54	5.77778	1.93933

Análisis de la Varianza

Fuente	Sumas de cuad.	GI	Cuadrado Medio	Cociente-F	P-Valor
Entre grupos	16.6065	3	5.53549	1.74	0.1602
Intra grupos	675.056	212	3.18422		
Total (Corr.)	691.662	215			

Contraste Múltiple de Rango para RESULTADO según Cultura

Método: 95.0 porcentaje LSD

Cultura Frec. Media Grupos homogéneos

4	54	5.77778	X
3	54	5.92593	X X
2	54	6.09259	X X
1	54	6.51852	X

Profesores

Resumen Estadístico para Resultados

Cultura	Frecuencia	Media	Desviación estándar
1	48	5.45833	2.68929
2	48	5.52083	2.4839
3	48	5.72917	2.18057
4	48	5.64583	2.21686

Análisis de la Varianza

Fuente	Sumas de cuad.	Gl	Cuadrado Medio	Cociente-F	P-Valor
Entre grupos	2.14063	3	0.713542	0.12	0.9460
Intra grupos	1084.35	188	5.76784		
Total (Corr.)	1086.49	191			

Método: 95.0 porcentaje LSD

Cultura	Frec.	Media	Grupos homogéneos
1	48	5.45833	X
2	48	5.52083	X
4	48	5.64583	X
3	48	5.72917	X

Personal de apoyo administrativo

Resumen Estadístico para Resultados

Cultura	Frecuencia	Media	Desviación estándar
1	66	5.69697	2.52964
2	66	5.78788	2.38273
3	66	5.59091	2.26666
4	66	5.43939	2.26769

Análisis de la Varianza

Fuente	Sumas de cuad.	Gl	Cuadrado Medio	Cociente-F	P-Valor
Entre grupos	4.43939	3	1.4798	0.26	0.8508
Intra grupos	1453.18	260	5.58916		
Total (Corr.)	1457.62	263			

Método: 95.0 porcentaje LSD

Cultura	Frec.	Media	Grupos homogéneos
4	66	5.43939	X
3	66	5.59091	X
1	66	5.69697	X
2	66	5.78788	X

f. Facultad dos Universidad de Guanajuato
Directivos

Resumen Estadístico para Resultado

Cultura	Frecuencia	Media	Desviación estándar
1	36	4.11111	2.10819
2	36	4.13889	2.4629
3	36	4.97222	2.57999
4	36	6.38889	2.65414

Análisis de la Varianza

Fuente	Sumas de cuad.	Gl	Cuadrado Medio	Cociente-F	P-Valor
Entre grupos	123.25	3	41.0833	6.79	0.0003
Intra grupos	847.389	140	6.05278		

Total (Corr.) 970.639 143

Método: 95.0 porcentaje LSD

Cultura	Frec.	Media	Grupos homogéneos
1	36	4.11111	X
2	36	4.13889	X
3	36	4.97222	X
4	36	6.38889	X

Profesores

Resumen Estadístico para Resultados

Cultura	Frecuencia	Media	Desviación estándar
1	66	5.30303	2.75664
2	66	5.04545	2.2356
3	66	5.5	2.12856
4	66	5.13636	2.2041

Análisis de la Varianza

Fuente	Sumas de cuad.	Gl	Cuadrado Medio	Cociente-F	P-Valor
Entre grupos	7.92045	3	2.64015	0.48	0.6962
Intra grupos	1429.08	260	5.49645		

Total (Corr.) 1437.0 263

Método: 95.0 porcentaje LSD

Cultura	Frec.	Media	Grupos homogéneos
2	66	5.04545	X
4	66	5.13636	X
1	66	5.30303	X
3	66	5.5	X

Personal de apoyo administrativo

Resumen Estadístico para Resultados

Cultura	Frecuencia	Media	Desviación estándar
1	54	5.68519	2.52403
2	54	6.27778	2.19276
3	54	5.51852	2.22117
4	54	5.38889	2.31824

Análisis de la Varianza

Fuente	Sumas de cuad.	GI	Cuadrado Medio	Cociente-F	P-Valor
Entre grupos	24.9769	3	8.32562	1.55	0.2027
Intra grupos	1138.8	212	5.37168		
Total (Corr.)	1163.77	215			

Método: 95.0 porcentaje LSD

Cultura	Frec.	Media	Grupos homogéneos
4	54	5.38889	X
3	54	5.51852	X X
1	54	5.68519	X X
2	54	6.27778	X

g. Universidad Tecnológica

Directivos

Resumen Estadístico para RESULTADO

CULTURA	Frecuencia	Media	Desviación estándar
1	72	4.97222	2.47791
2	72	5.31944	1.94159
3	72	6.56944	2.05438
4	72	5.90278	2.28996

Análisis de la Varianza

Fuente	Sumas de cuad.	GI	Cuadrado Medio	Cociente-F	P-Valor
Entre grupos	105.927	3	35.309	7.29	0.0001
Intra grupos	1375.57	284	4.84355		
Total (Corr.)	1481.5	287			

Método: 95.0 porcentaje LSD

CULTURA	Frec.	Media	Grupos homogéneos
1	72	4.97222	X
2	72	5.31944	X X
4	72	5.90278	X X
3	72	6.56944	X

Profesores

Resumen Estadístico para Resultados

Cultura	Frecuencia	Media	Desviación estándar
1	72	5.40278	2.64127
2	72	5.18056	2.35166
3	72	5.02778	2.02778
4	72	4.52778	2.32544

Análisis de la Varianza

Fuente	Sumas de cuad.	GI	Cuadrado Medio	Cociente-F	P-Valor
Entre grupos	29.7917	3	9.93056	1.80	0.1467
Intra grupos	1563.86	284	5.50655		
Total (Corr.)	1593.65	287			

Método: 95.0 porcentaje LSD

Cultura	Frec.	Media	Grupos homogéneos
4	72	4.52778	X
3	72	5.02778	X X
2	72	5.18056	X X
1	72	5.40278	X

Personal de apoyo administrativo

Resumen Estadístico para Resultados

Cultura	Frecuencia	Media	Desviación estándar
1	72	5.19444	2.4817
2	72	5.875	2.09585
3	72	6.79167	1.90579
4	72	5.59722	2.51564

Análisis de la Varianza

Fuente	Sumas de cuad.	GI	Cuadrado Medio	Cociente-F	P-Valor
Entre grupos	99.3715	3	33.1238	6.46	0.0003
Intra grupos	1456.35	284	5.12798		
Total (Corr.)	1555.72	287			

Método: 95.0 porcentaje LSD

Cultura	Frec.	Media	Grupos homogéneos
1	72	5.19444	X
4	72	5.59722	X
2	72	5.875	X
3	72	6.79167	X

CONGRUENCIA ENTRE DIMENSIONES QUE CARACTERIZAN LA CULTURA ORGANIZACIONAL

a. Institución de Formación de Docentes

Característica Dominante

Resumen Estadístico para Resultados

Cultura	Frecuencia	Media	Desviación estándar
1	21	4.7619	2.64395
2	21	6.0	2.48998
3	21	6.2381	1.67047
4	21	5.66667	1.68325

Análisis de la Varianza

Fuente	Sumas de cuad.	GI	Cuadrado Medio	Cociente-F	P-Valor
Entre grupos	26.381	3	8.79365	1.87	0.1414
Intra grupos	376.286	80	4.70357		
Total (Corr.)	402.667	83			

Método: 95.0 porcentaje LSD

Cultura	Frec.	Media	Grupos homogéneos
1	21	4.7619	X
4	21	5.66667	X X
2	21	6.0	X X
3	21	6.2381	X

Liderazgo Organizacional

Resumen Estadístico para Resultado

Cultura	Frecuencia	Media	Desviación estándar
1	21	5.09524	2.77317
2	21	5.66667	2.05751
3	21	5.61905	2.20173
4	21	6.04762	2.49952

Análisis de la Varianza

Fuente	Sumas de cuad.	GI	Cuadrado Medio	Cociente-F	P-Valor
Entre grupos	9.65476	3	3.21825	0.56	0.6435
Intra grupos	460.381	80	5.75476		
Total (Corr.)	470.036	83			

Método: 95.0 porcentaje LSD

Cultura	Frec.	Media	Grupos homogéneos
1	21	5.09524	X

3	21	5.61905	X
2	21	5.66667	X
4	21	6.04762	X

Administración de los empleados
Resumen Estadístico para Resultado

Cultura	Frecuencia	Media	Desviación estándar
1	21	5.2381	2.84438
2	21	5.42857	2.03891
3	21	4.52381	2.50238
4	21	5.90476	2.44754

Análisis de la Varianza

Fuente	Sumas de cuad.	Gl	Cuadrado Medio	Cociente-F	P-Valor
Entre grupos	20.7024	3	6.90079	1.13	0.3433
Intra grupos	490.0	80	6.125		
Total (Corr.)	510.702	83			

Método: 95.0 porcentaje LSD

Cultura	Frec.	Media	Grupos homogéneos
3	21	4.52381	X
1	21	5.2381	X
2	21	5.42857	X
4	21	5.90476	X

Cohesión Organizacional
Resumen Estadístico para Resultado

Cultura	Frecuencia	Media	Desviación estándar
1	21	5.42857	3.04256
2	21	5.42857	2.56069
3	21	5.7619	1.54612
4	21	6.0	2.32379

Análisis de la Varianza

Fuente	Sumas de cuad.	Gl	Cuadrado Medio	Cociente-F	P-Valor
Entre grupos	4.89286	3	1.63095	0.28	0.8423
Intra grupos	472.095	80	5.90119		
Total (Corr.)	476.988	83			

Método: 95.0 porcentaje LSD

Cultura	Frec.	Media	Grupos homogéneos
1	21	5.42857	X
2	21	5.42857	X
3	21	5.7619	X
4	21	6.0	X

Énfasis estratégico

Resumen Estadístico para Resultado

Cultura	Frecuencia	Media	Desviación estándar
1	21	5.33333	2.65204
2	21	5.95238	2.37647
3	21	4.47619	2.01542
4	21	6.04762	2.1789

Análisis de la Varianza

Fuente	Sumas de cuad.	Gl	Cuadrado Medio	Cociente-F	P-Valor
Entre grupos	33.0	3	11.0	2.05	0.1138
Intra grupos	429.81	80	5.37262		
Total (Corr.)	462.81	83			

Método: 95.0 porcentaje LSD

Cultura	Frec.	Media	Grupos homogéneos
3	21	4.47619	X
1	21	5.33333	X X
2	21	5.95238	X
4	21	6.04762	X

Criterio de éxito

Resumen Estadístico para Resultados

Cultura	Frecuencia	Media	Desviación estándar
1	21	5.33333	3.07137
2	21	4.61905	2.53922
3	21	4.85714	1.85164
4	21	6.04762	1.88351

Análisis de la Varianza

Fuente	Sumas de cuad.	Gl	Cuadrado Medio	Cociente-F	P-Valor
Entre grupos	25.0	3	8.33333	1.46	0.2322
Intra grupos	457.143	80	5.71429		
Total (Corr.)	482.143	83			

Método: 95.0 porcentaje LSD

Cultura	Frec.	Media	Grupos homogéneos
2	21	4.61905	X
3	21	4.85714	X
1	21	5.33333	X
4	21	6.04762	X

b. Institución privada uno
 Característica Dominante
 Resumen Estadístico para RESULTADO

CULTURA	Frecuencia	Media	Desviación estándar
1	36	6.16667	1.50238
2	36	6.27778	2.00871
3	36	6.88889	1.3893
4	36	7.02778	2.17106

Análisis de la Varianza

Fuente	Sumas de cuad.	GI	Cuadrado Medio	Cociente-F	P-Valor
Entre grupos	20.0764	3	6.69213	2.07	0.1070
Intra grupos	452.75	140	3.23393		
Total (Corr.)	472.826	143			

Contraste Múltiple de Rango para RESULTADO según CULTURA

-

Método: 95.0 porcentaje LSD

CULTURA	Frec.	Media	Grupos homogéneos
1	36	6.16667	X
2	36	6.27778	X X
3	36	6.88889	X X
4	36	7.02778	X

Liderazgo Organizacional
 Resumen Estadístico para Resultado

Cultura	Frecuencia	Media	Desviación estándar
1	36	6.77778	2.07173
2	36	6.41667	2.04765
3	36	6.27778	1.79859
4	36	6.83333	2.1974

Análisis de la Varianza

Fuente	Sumas de cuad.	GI	Cuadrado Medio	Cociente-F	P-Valor
Entre grupos	7.96528	3	2.65509	0.64	0.5894
Intra grupos	579.194	140	4.1371		
Total (Corr.)	587.16	143			

Método: 95.0 porcentaje LSD

Cultura	Frec.	Media	Grupos homogéneos
3	36	6.27778	X
2	36	6.41667	X
1	36	6.77778	X
4	36	6.83333	X

Administración de los empleados
Resumen Estadístico para Resultado

Cultura	Frecuencia	Media	Desviación estándar
1	36	7.16667	2.06328
2	36	5.33333	2.28035
3	36	6.5	1.68184
4	36	5.91667	2.23447

Análisis de la Varianza

Fuente	Sumas de cuad.	Gl	Cuadrado Medio	Cociente-F	P-Valor
Entre grupos	66.6875	3	22.2292	5.15	0.0021
Intra grupos	604.75	140	4.31964		
Total (Corr.)	671.437	143			

Método: 95.0 porcentaje LSD

Cultura	Frec.	Media	Grupos homogéneos
2	36	5.33333	X
4	36	5.91667	X X
3	36	6.5	X X
1	36	7.16667	X

Cohesión Organizacional
Resumen Estadístico para Resultados

Cultura	Frecuencia	Media	Desviación estándar
1	36	7.38889	1.80915
2	36	6.83333	1.90488
3	36	6.52778	1.53969
4	36	5.52778	2.40815

Análisis de la Varianza

Fuente	Sumas de cuad.	Gl	Cuadrado Medio	Cociente-F	P-Valor
Entre grupos	65.8056	3	21.9352	5.82	0.0009
Intra grupos	527.5	140	3.76786		
Total (Corr.)	593.306	143			

Método: 95.0 porcentaje LSD

Cultura	Frec.	Media	Grupos homogéneos
4	36	5.52778	X
3	36	6.52778	X
2	36	6.83333	X
1	36	7.38889	X

Énfasis estratégico
Resumen Estadístico para Resultado

Cultura	Frecuencia	Media	Desviación estándar
1	36	7.02778	2.13121
2	36	6.22222	2.01581
3	36	6.75	1.81068
4	36	6.33333	1.74028

Análisis de la Varianza

Fuente	Sumas de cuad.	Gl	Cuadrado Medio	Cociente-F	P-Valor
Entre grupos	15.0556	3	5.01852	1.35	0.2620
Intra grupos	521.944	140	3.72817		
Total (Corr.)	537.0	143			

Método: 95.0 porcentaje LSD

Cultura	Frec.	Media	Grupos homogéneos
2	36	6.22222	X
4	36	6.33333	X
3	36	6.75	X
1	36	7.02778	X

Criterio de éxito

Resumen Estadístico para Resultado

Cultura	Frecuencia	Media	Desviación estándar
1	36	7.16667	2.0354
2	36	5.88889	2.17489
3	36	5.97222	2.45515
4	36	6.52778	2.03521

Análisis de la Varianza

Fuente	Sumas de cuad.	Gl	Cuadrado Medio	Cociente-F	P-Valor
Entre grupos	37.7222	3	12.5741	2.64	0.0518
Intra grupos	666.5	140	4.76071		
Total (Corr.)	704.222	143			

Método: 95.0 porcentaje LSD

Cultura	Frec.	Media	Grupos homogéneos
2	36	5.88889	X
3	36	5.97222	X
4	36	6.52778	X X
1	36	7.16667	X

c. Institución privada dos

Característica Dominante

Resumen Estadístico para RESULTADO

CULTURA	Frecuencia	Media	Desviación estándar
1	36	5.83333	2.39643
2	36	7.11111	1.95343
3	36	5.97222	1.97825
4	36	4.55556	2.46628

Análisis de la Varianza

Fuente	Sumas de cuad.	Gl	Cuadrado Medio	Cociente-F	P-Valor
Entre grupos	118.076	3	39.3588	8.05	0.0001
Intra grupos	684.417	140	4.88869		
Total (Corr.)	802.493	143			

Método: 95.0 porcentaje LSD

CULTURA	Frec.	Media	Grupos homogéneos
4	36	4.55556	X
1	36	5.83333	X
3	36	5.97222	X
2	36	7.11111	X

Liderazgo Organizacional

Resumen Estadístico para Resultados

Cultura	Frecuencia	Media	Desviación estándar
1	36	5.36111	2.38031
2	36	6.38889	2.1551
3	36	5.36111	2.20587
4	36	6.38889	2.24598

Análisis de la Varianza

Fuente	Sumas de cuad.	Gl	Cuadrado Medio	Cociente-F	P-Valor
Entre grupos	38.0278	3	12.6759	2.51	0.0614
Intra grupos	707.722	140	5.05516		
Total (Corr.)	745.75	143			

Método: 95.0 porcentaje LSD

Cultura	Frec.	Media	Grupos homogéneos
1	36	5.36111	X
3	36	5.36111	X
4	36	6.38889	X
2	36	6.38889	X

Administración de los empleados

Resumen Estadístico para Resultado

Cultura	Frecuencia	Media	Desviación estándar
1	36	7.22222	2.04396
2	36	4.97222	2.2739
3	36	4.72222	2.22468
4	36	6.13889	2.55402

Análisis de la Varianza

Fuente	Sumas de cuad.	Gl	Cuadrado Medio	Cociente-F	P-Valor
Entre grupos	143.25	3	47.75	9.17	0.0000
Intra grupos	728.722	140	5.20516		
Total (Corr.)	871.972	143			

Método: 95.0 porcentaje LSD

Cultura	Frec.	Media	Grupos homogéneos
3	36	4.72222	X
2	36	4.97222	X
4	36	6.13889	X
1	36	7.22222	X

Cohesión Organizacional

Resumen Estadístico para Resultado

Cultura	Frecuencia	Media	Desviación estándar
1	36	6.83333	2.33605
2	36	6.63889	2.00218
3	36	6.19444	1.36945
4	36	4.58333	2.56766

Análisis de la Varianza

Fuente	Sumas de cuad.	Gl	Cuadrado Medio	Cociente-F	P-Valor
Entre grupos	112.743	3	37.581	8.38	0.0000
Intra grupos	627.694	140	4.48353		
Total (Corr.)	740.438	143			

Método: 95.0 porcentaje LSD

Cultura	Frec.	Media	Grupos homogéneos
4	36	4.58333	X
3	36	6.19444	X
2	36	6.63889	X
1	36	6.83333	X

Énfasis estratégico

Resumen Estadístico para Resultado

Cultura	Frecuencia	Media	Desviación estándar
---------	------------	-------	---------------------

1	36	7.75	1.64534
2	36	6.63889	2.15344
3	36	5.08333	2.15639
4	36	5.88889	2.41161

Análisis de la Varianza

Fuente	Sumas de cuad.	GI	Cuadrado Medio	Cociente-F	P-Valor
Entre grupos	138.965	3	46.3218	10.40	0.0000
Intra grupos	623.361	140	4.45258		
Total (Corr.)	762.326	143			

Método: 95.0 porcentaje LSD

Cultura	Frec.	Media	Grupos homogéneos
3	36	5.08333	X
4	36	5.88889	X X
2	36	6.63889	X
1	36	7.75	X

Criterio de éxito

Resumen Estadístico para Resultado

Cultura	Frecuencia	Media	Desviación estándar
1	36	7.58333	2.10272
2	36	6.02778	1.76451
3	36	4.91667	2.58982
4	36	5.16667	2.0354
4	4.14286	0.339233	

Análisis de la Varianza

Fuente	Sumas de cuad.	GI	Cuadrado Medio	Cociente-F	P-Valor
Entre grupos	156.687	3	52.2292	11.36	0.0000
Intra grupos	643.472	140	4.59623		
Total (Corr.)	800.16	143			

Método: 95.0 porcentaje LSD

Cultura	Frec.	Media	Grupos homogéneos
3	36	4.91667	X
4	36	5.16667	X X
2	36	6.02778	X
1	36	7.58333	X

d. Instituto Tecnológico

Característica Dominante

Resumen Estadístico para Resultado

Cultura	Frecuencia	Media	Desviación estándar
---------	------------	-------	---------------------

1	36	4.55556	2.52354
2	36	6.33333	2.09762
3	36	7.11111	1.8636
4	36	6.13889	1.98786

Análisis de la Varianza

Fuente	Sumas de cuad.	Gl	Cuadrado Medio	Cociente-F	P-Valor
Entre grupos	124.076	3	41.3588	9.09	0.0000
Intra grupos	636.75	140	4.54821		
Total (Corr.)	760.826	143			

Método: 95.0 porcentaje LSD

Cultura	Frec.	Media	Grupos homogéneos
1	36	4.55556	X
4	36	6.13889	X
2	36	6.33333	X
3	36	7.11111	X

Liderazgo Organizacional

Resumen Estadístico para Resultado

Cultura	Frecuencia	Media	Desviación estándar
1	36	3.86111	2.38031
2	36	6.47222	2.32362
3	36	6.0	2.0
4	36	5.66667	1.85164

Análisis de la Varianza

Fuente	Sumas de cuad.	Gl	Cuadrado Medio	Cociente-F	P-Valor
Entre grupos	140.722	3	46.9074	10.15	0.0000
Intra grupos	647.278	140	4.62341		
Total (Corr.)	788.0	143			

Método: 95.0 porcentaje LSD

Cultura	Frec.	Media	Grupos homogéneos
1	36	3.86111	X
4	36	5.66667	X
3	36	6.0	X
2	36	6.47222	X

Administración de los empleados

Resumen Estadístico para Resultados

Cultura	Frecuencia	Media	Desviación estándar
1	36	5.83333	2.58014
2	36	4.94444	2.72496

3	36	6.22222	2.1127
4	36	6.05556	2.32925

Análisis de la Varianza

Fuente	Sumas de cuad.	Gl	Cuadrado Medio	Cociente-F	P-Valor
Entre grupos	34.9722	3	11.6574	1.95	0.1251
Intra grupos	839.0	140	5.99286		
Total (Corr.)	873.972	143			

Método: 95.0 porcentaje LSD

Cultura	Frec.	Media	Grupos homogéneos
2	36	4.94444	X
1	36	5.83333	X X
4	36	6.05556	X X
3	36	6.22222	X

Cohesión Organizacional

Resumen Estadístico para Resultado

Cultura	Frecuencia	Media	Desviación estándar
1	36	5.58333	2.37096
2	36	6.61111	2.0602
3	36	6.75	1.84197
4	36	4.25	2.5114

Análisis de la Varianza

Fuente	Sumas de cuad.	Gl	Cuadrado Medio	Cociente-F	P-Valor
Entre grupos	144.354	3	48.1181	9.84	0.0000
Intra grupos	684.806	140	4.89147		
Total (Corr.)	829.16	143			

Método: 95.0 porcentaje LSD

Cultura	Frec.	Media	Grupos homogéneos
4	36	4.25	X
1	36	5.58333	X
2	36	6.61111	X X
3	36	6.75	X

Énfasis estratégico

Resumen Estadístico para Resultado

Cultura	Frecuencia	Media	Desviación estándar
---------	------------	-------	---------------------

1	36	5.91667	2.40684
2	36	6.5	2.45531
3	36	6.5	2.10442
4	36	5.38889	2.23323

Análisis de la Varianza

Fuente	Sumas de cuad.	Gl	Cuadrado Medio	Cociente-F	P-Valor
Entre grupos	30.8542	3	10.2847	1.94	0.1264
Intra grupos	743.306	140	5.30933		
Total (Corr.)	774.16	143			

Método: 95.0 porcentaje LSD

Cultura	Frec.	Media	Grupos homogéneos
4	36	5.38889	X
1	36	5.91667	X X
3	36	6.5	X
2	36	6.5	X

Criterio de éxito

Resumen Estadístico para Resultado

Cultura	Frecuencia	Media	Desviación estándar
1	36	7.02778	2.45515
2	36	4.02778	2.32362
3	36	5.30556	2.41211
4	36	5.69444	2.62754

Análisis de la Varianza

Fuente	Sumas de cuad.	Gl	Cuadrado Medio	Cociente-F	P-Valor
Entre grupos	164.75	3	54.9167	9.10	0.0000
Intra grupos	845.222	140	6.0373		
Total (Corr.)	1009.97	143			

Método: 95.0 porcentaje LSD

Cultura	Frec.	Media	Grupos homogéneos
2	36	4.02778	X
3	36	5.30556	X
4	36	5.69444	X
1	36	7.02778	X

e. Facultad uno Universidad de Guanajuato

Característica Dominante

Resumen Estadístico para RESULTADO

CULTURA	Frecuencia	Media	Desviación estándar
---------	------------	-------	---------------------

1	28	6.07143	2.07147
2	28	5.85714	2.18944
3	28	6.0	2.3094
4	28	5.25	2.35112

Análisis de la Varianza

Fuente	Sumas de cuad.	Gl	Cuadrado Medio	Cociente-F	P-Valor
Entre grupos	11.7411	3	3.91369	0.78	0.5049
Intra grupos	538.536	108	4.98644		
Total (Corr.)	550.277	111			

Método: 95.0 porcentaje LSD

CULTURA	Frec.	Media	Grupos homogéneos
4	28	5.25	X
2	28	5.85714	X
3	28	6.0	X
1	28	6.07143	X

Liderazgo Organizacional

Resumen Estadístico para Resultado

Cultura	Frecuencia	Media	Desviación estándar
1	28	5.67857	2.51003
2	28	5.92857	2.38713
3	28	5.64286	2.02236
4	28	6.07143	2.29215

Análisis de la Varianza

Fuente	Sumas de cuad.	Gl	Cuadrado Medio	Cociente-F	P-Valor
Entre grupos	3.52679	3	1.1756	0.22	0.8821
Intra grupos	576.25	108	5.33565		
Total (Corr.)	579.777	111			

Método: 95.0 porcentaje LSD

Cultura	Frec.	Media	Grupos homogéneos
3	28	5.64286	X
1	28	5.67857	X
2	28	5.92857	X
4	28	6.07143	X

Administración de los empleados

Resumen Estadístico para Resultado

Cultura	Frecuencia	Media	Desviación estándar
1	28	5.89286	2.51425
2	28	5.25	2.36682

3	28	5.89286	1.89227
4	28	5.82143	1.94467

Análisis de la Varianza

Fuente	Sumas de cuad.	GI	Cuadrado Medio	Cociente-F	P-Valor
Entre grupos	8.14286	3	2.71429	0.56	0.6406
Intra grupos	520.714	108	4.82143		
Total (Corr.)	528.857	111			

Método: 95.0 porcentaje LSD

Cultura	Frec.	Media	Grupos homogéneos
2	28	5.25	X
4	28	5.82143	X
3	28	5.89286	X
1	28	5.89286	X

Cohesión Organizacional

Resumen Estadístico para Resultado

Cultura	Frecuencia	Media	Desviación estándar
1	28	5.57143	2.34803
2	28	6.46429	2.00891
3	28	5.85714	1.91899
4	28	5.28571	1.95992

Análisis de la Varianza

Fuente	Sumas de cuad.	GI	Cuadrado Medio	Cociente-F	P-Valor
Entre grupos	21.3125	3	7.10417	1.66	0.1790
Intra grupos	460.964	108	4.26819		
Total (Corr.)	482.277	111			

Método: 95.0 porcentaje LSD

Cultura	Frec.	Media	Grupos homogéneos
4	28	5.28571	X
1	28	5.57143	X X
3	28	5.85714	X X
2	28	6.46429	X

Énfasis estratégico

Resumen Estadístico para Resultado

Cultura	Frecuencia	Media	Desviación estándar
1	28	6.03571	2.02726
2	28	6.28571	1.84305
3	28	5.92857	2.32425
4	28	5.85714	2.01318

Análisis de la Varianza

Fuente	Sumas de cuad.	GI	Cuadrado Medio	Cociente-F	P-Valor
Entre grupos	2.95536	3	0.985119	0.23	0.8737
Intra grupos	457.964	108	4.24041		
Total (Corr.)	460.92	111			

Método: 95.0 porcentaje LSD

Cultura	Frec.	Media	Grupos homogéneos
4	28	5.85714	X
3	28	5.92857	X
1	28	6.03571	X
2	28	6.28571	X

Criterio de éxito

Resumen Estadístico para Resultado

Cultura	Frecuencia	Media	Desviación estándar
1	28	6.10714	2.79337
2	28	5.07143	2.3559
3	28	5.10714	2.09655
4	28	5.35714	2.31284

Análisis de la Varianza

Fuente	Sumas de cuad.	GI	Cuadrado Medio	Cociente-F	P-Valor
Entre grupos	19.4643	3	6.4881	1.12	0.3429
Intra grupos	623.643	108	5.77447		
Total (Corr.)	643.107	111			

Método: 95.0 porcentaje LSD

Cultura	Frec.	Media	Grupos homogéneos
2	28	5.07143	X
3	28	5.10714	X
4	28	5.35714	X
1	28	6.10714	X

f. Facultad dos Universidad de Guanajuato

Característica Dominante

Resumen Estadístico para Resultado

Cultura	Frecuencia	Media	Desviación estándar
1	26	5.07692	2.65214
2	26	5.46154	2.1951
3	26	6.03846	2.32346
4	26	5.15385	2.27495

Análisis de la Varianza

Fuente	Sumas de cuad.	Gl	Cuadrado Medio	Cociente-F	P-Valor
Entre grupos	14.875	3	4.95833	0.88	0.4520
Intra grupos	560.654	100	5.60654		
Total (Corr.)	575.529	103			

Método: 95.0 porcentaje LSD

Cultura	Frec.	Media	Grupos homogéneos
1	26	5.07692	X
4	26	5.15385	X
2	26	5.46154	X
3	26	6.03846	X

Liderazgo Organizacional

Resumen Estadístico para Resultado

Cultura	Frecuencia	Media	Desviación estándar
1	26	5.03846	2.80686
2	26	5.73077	2.52282
3	26	5.30769	2.36253
4	26	5.03846	2.82107

Análisis de la Varianza

Fuente	Sumas de cuad.	Gl	Cuadrado Medio	Cociente-F	P-Valor
Entre grupos	8.33654	3	2.77885	0.40	0.7532
Intra grupos	694.577	100	6.94577		
Total (Corr.)	702.913	103			

Método: 95.0 porcentaje LSD

Cultura	Frec.	Media	Grupos homogéneos
1	26	5.03846	X
4	26	5.03846	X
3	26	5.30769	X
2	26	5.73077	X

Administración de los empleados

Resumen Estadístico para Resultado

Cultura	Frecuencia	Media	Desviación estándar
1	26	6.0	2.54558
2	26	5.07692	2.6065
3	26	5.0	2.13542
4	26	6.07692	2.09615

Análisis de la Varianza

Fuente	Sumas de cuad.	Gl	Cuadrado Medio	Cociente-F	P-Valor
Entre grupos	26.1538	3	8.71795	1.57	0.2017
Intra grupos	555.692	100	5.55692		
Total (Corr.)	581.846	103			

Método: 95.0 porcentaje LSD

Cultura	Frec.	Media	Grupos homogéneos
3	26	5.0	X
2	26	5.07692	X
1	26	6.0	X
4	26	6.07692	X

Cohesión Organizacional

Resumen Estadístico para Resultado

Cultura	Frecuencia	Media	Desviación estándar
1	26	4.80769	2.41693
2	26	4.92308	2.52861
3	26	5.80769	2.03998
4	26	5.57692	2.33535

Análisis de la Varianza

Fuente	Sumas de cuad.	Gl	Cuadrado Medio	Cociente-F	P-Valor
Entre grupos	18.6442	3	6.21474	1.14	0.3376
Intra grupos	546.269	100	5.46269		
Total (Corr.)	564.913	103			

Método: 95.0 porcentaje LSD

Cultura	Frec.	Media	Grupos homogéneos
1	26	4.80769	X
2	26	4.92308	X
4	26	5.57692	X
3	26	5.80769	X

Énfasis estratégico

Resumen Estadístico para Resultado

Cultura	Frecuencia	Media	Desviación estándar
1	26	4.61538	2.35078
2	26	5.42308	2.23021
3	26	5.15385	2.39487
4	26	6.15385	2.14834

Análisis de la Varianza

Fuente	Sumas de cuad.	Gl	Cuadrado Medio	Cociente-F	P-Valor
--------	----------------	----	----------------	------------	---------

Entre grupos	31.9519	3	10.6506	2.04	0.1127
Intra grupos	521.269	100	5.21269		

Total (Corr.)	553.221	103			

Método: 95.0 porcentaje LSD

Cultura	Frec.	Media	Grupos homogéneos
1	26	4.61538	X
3	26	5.15385	X X
2	26	5.42308	X X
4	26	6.15385	X

Criterio de éxito

Resumen Estadístico para Resultado

Cultura	Frecuencia	Media	Desviación estándar
1	26	5.42308	2.77378
2	26	4.96154	2.441
3	26	5.0	2.33238
4	26	5.07692	2.54438

Análisis de la Varianza

Fuente	Sumas de cuad.	Gl	Cuadrado Medio	Cociente-F	P-Valor
Entre grupos	3.46154	3	1.15385	0.18	0.9094
Intra grupos	639.154	100	6.39154		

Total (Corr.)	642.615	103			

Método: 95.0 porcentaje LSD

Cultura	Frec.	Media	Grupos homogéneos
2	26	4.96154	X
3	26	5.0	X
4	26	5.07692	X
1	26	5.42308	X

g. Universidad Tecnológica

Característica Dominante

Resumen Estadístico para RESULTADO

CULTURA	Frecuencia	Media	Desviación estándar
1	36	5.58333	2.33452
2	36	5.05556	2.13735
3	36	6.38889	2.04629
4	36	6.08333	2.30992

Análisis de la Varianza

Fuente	Sumas de cuad.	Gl	Cuadrado Medio	Cociente-F	P-Valor
Entre grupos	36.9444	3	12.3148	2.52	0.0604

Intra grupos	683.944	140	4.88532

Total (Corr.)	720.889	143	

Método: 95.0 porcentaje LSD

CULTURA	Frec.	Media	Grupos homogéneos
2	36	5.05556	X
1	36	5.58333	X X
4	36	6.08333	X X
3	36	6.38889	X

Liderazgo Organizacional
Resumen Estadístico para Resultado

Cultura	Frecuencia	Media	Desviación estándar
1	36	4.83333	2.28661
2	36	5.22222	2.12618
3	36	6.11111	2.01108
4	36	4.88889	2.13512

Análisis de la Varianza

Fuente	Sumas de cuad.	Gl	Cuadrado Medio	Cociente-F	P-Valor
Entre grupos	37.6389	3	12.5463	2.73	0.0460
Intra grupos	642.333	140	4.5881		

Total (Corr.)	679.972	143			

Método: 95.0 porcentaje LSD

Cultura	Frec.	Media	Grupos homogéneos
1	36	4.83333	X
4	36	4.88889	X
2	36	5.22222	X X
3	36	6.11111	X

Administración de los empleados
Resumen Estadístico para Resultado

Cultura	Frecuencia	Media	Desviación estándar
1	36	5.19444	2.47062
2	36	5.33333	2.0702
3	36	5.91667	1.94753
4	36	4.72222	2.97236

Análisis de la Varianza

Fuente	Sumas de cuad.	Gl	Cuadrado Medio	Cociente-F	P-Valor
Entre grupos	26.1389	3	8.71296	1.51	0.2135
Intra grupos	805.611	140	5.75437		

Total (Corr.) 831.75 143

Método: 95.0 porcentaje LSD

Cultura	Frec.	Media	Grupos homogéneos
4	36	4.72222	X
1	36	5.19444	X X
2	36	5.33333	X X
3	36	5.91667	X

Cohesión Organizacional

Resumen Estadístico para Resultado

Cultura	Frecuencia	Media	Desviación estándar
1	36	6.22222	2.5084
2	36	5.94444	1.97042
3	36	6.41667	2.23447
4	36	5.38889	2.27128

Análisis de la Varianza

Fuente	Sumas de cuad.	Gl	Cuadrado Medio	Cociente-F	P-Valor
Entre grupos	21.5764	3	7.19213	1.42	0.2409
Intra grupos	711.417	140	5.08155		
Total (Corr.)	732.993	143			

Método: 95.0 porcentaje LSD

Cultura	Frec.	Media	Grupos homogéneos
4	36	5.38889	X
2	36	5.94444	X
1	36	6.22222	X
3	36	6.41667	X

Énfasis estratégico

Resumen Estadístico para Resultados

Cultura	Frecuencia	Media	Desviación estándar
1	36	4.72222	2.75278
2	36	5.52778	2.23589
3	36	6.52778	2.09061
4	36	5.30556	2.32771

Análisis de la Varianza

Fuente	Sumas de cuad.	Gl	Cuadrado Medio	Cociente-F	P-Valor
Entre grupos	61.1319	3	20.3773	3.64	0.0143
Intra grupos	782.806	140	5.59147		
Total (Corr.)	843.938	143			

Método: 95.0 porcentaje LSD

Cultura	Frec.	Media	Grupos homogéneos
1	36	4.72222	X
4	36	5.30556	X
2	36	5.52778	X X
3	36	6.52778	X

Criterio de éxito
Resumen Estadístico para Resultados

Cultura	Frecuencia	Media	Desviación estándar
1	36	4.58333	2.57876
2	36	5.66667	2.35433
3	36	5.41667	2.40684
4	36	5.66667	2.44949

Análisis de la Varianza

Fuente	Sumas de cuad.	Gl	Cuadrado Medio	Cociente-F	P-Valor
Entre grupos	28.5	3	9.5	1.58	0.1959
Intra grupos	839.5	140	5.99643		
Total (Corr.)	868.0	143			

Método: 95.0 porcentaje LSD

Cultura	Frec.	Media	Grupos homogéneos
1	36	4.58333	X
3	36	5.41667	X
4	36	5.66667	X
2	36	5.66667	X

ANEXO 3

ANÁLISIS METAFÓRICO DE LA FILOSOFÍA DE LAS IES

a. Institución de formación de docentes

Unidad de análisis	Descripción	Categoría	Subcategoría	Cultura
1 Misión	Formar profesionales de la educación especializada con las competencias requeridas para transformar su entorno social, desarrollar una práctica docente responsable, creativa y congruente con los principios teóricos y metodológicos de los modelos educativos actuales y con una actitud crítica y propositiva ante los retos educativos	Formación	Competencias requeridas	Control y eficiencia
		Entorno	Transformación	Participación y compromiso
		Desempeño profesional	Responsable creativo	Control y eficiencia Innovación y creatividad
		Principios teóricos y metodológicos	Actuales	Innovación y creatividad
		Actitud	Crítica propositiva	Innovación y creatividad
2 Visión	El ... será a mediano plazo una institución reconocida a nivel estatal por su respuesta eficaz y pertinente a las demandas de	Reconocimiento	Estatal	Control y eficiencia
		Respuesta	Eficaz y pertinente	Control y eficiencia
		Profesores	Perfil coherente	Control y eficiencia

	formación inicial, actualización capacitación y superación profesional en las áreas de educación especializada, contando para ello con una planta de profesores con perfil coherente al plan de estudios y una organización con procesos de comunicación y de respuesta eficiente a los usuarios y comprometida con las necesidades de la comunidad	Plan de estudios organización.	Eficiente	Control y eficiencia
		Necesidades comunidad	Compromiso	Participación y compromiso
3 valores		Trabajo en equipo, Lealtad y Honestidad		Participación y compromiso
		Responsabilidad y Puntualidad		Control y eficiencia
		Creatividad		Innovación y creatividad

Resultado de la codificación:

Cultura		Frecuencia	Porcentaje
Participación y compromiso	3		21%
Innovación y creatividad	4		29%

Competencia y productividad	0	-
Control y eficiencia	7	50%

b. Institución privada uno

Unidad de análisis	Descripción	Categoría	Subcategoría	Cultura
1 Misión	<p>Inspirada en la herencia Lasallista de fe, fraternidad y servicio, la misión de la Universidad ... es la formación integral de la persona. Con este fin, orienta a sus estudiantes hacia la búsqueda constante de la verdad acerca de la naturaleza, del hombre y de Dios mediante la docencia, la investigación y la Comunicación del saber para el bien de la sociedad.</p> <p>De modo especial, la Universidad ..., se propone la búsqueda de significado del rápido y constante progreso de la ciencia y de la tecnología en nuestro mundo globalizado. Su inspiración cristiana le permite incluir en dicha búsqueda la dimensión ética, espiritual y religiosa para valorar y dirigir</p>	Fe, fraternidad, servicio		Participación y compromiso
		Formación	Integral	Participación y compromiso
		Búsqueda de la verdad	Constante	Innovación y creatividad
		sociedad	Bien de la	Participación y compromiso
		Ciencia	Progreso	Innovación y creatividad

	el progreso en la perspectiva integral del ser humano.	Dimensión ética, espiritual y religiosa		Participación y compromiso
2 Visión	La Universidad...tendrá reconocimiento nacional e internacional, <ul style="list-style-type: none"> ○ Por la riqueza de su formación integral; ○ Por su contribución a la equidad educativa; ○ Por la amplitud y diversidad de su oferta académica de calidad acreditada; ○ Por el desarrollo del posgrado, la educación continua, la investigación y diversas modalidades educativas; y ○ Por su estrecha vinculación con el sector público y privado, así como con la sociedad en general 	Reconocimiento	Nacional e internacional	Competencia y productividad
		Formación	Integral	Participación y compromiso
		Equidad educativa		Participación y compromiso
		Oferta académica	Diversa Calidad acreditada	Innovación y creatividad
		Desarrollo	Modalidades	Innovación y creatividad
		Vinculación	Estrecha	Control y eficiencia
3 Lema	Lo unido permanece			Participación y compromiso

Resultado de la codificación:

Cultura		Frecuencia	Porcentaje
Participación	y	7	54%

compromiso		
Innovación y creatividad	4	32%
Competencia y productividad	1	7%
Control y eficiencia	1	7%

c. Institución privada dos

Unidad de análisis	Descripción	Categoría	Subcategoría	Cultura
1 Misión	La formación integral de profesionistas, investigadores y profesores universitarios conscientes de su responsabilidad de contribuir con inteligencia crítica y servicial a resolver los problemas de la sociedad de acuerdo con la filosofía expuesta en el Ideario del 31 de julio de 1968	Formación	Integral	Participación y compromiso
		Formación	Investigadores	Innovación y creatividad
		Sociedad	Resolver problemas	Participación y compromiso
2 Prospectiva	En consecuencia, los objetivos de la formación universitaria deben ir encaminados a intentar en todo lo posible que cada sujeto tome	Conciencia	Sí mismo y los demás	Participación y compromiso

<p>conciencia de sí mismo y de los demás, que reflexione objetiva y críticamente sobre la realidad y sobre su propio conocimiento de la realidad; que desarrolle su capacidad de comunicación humana y de participación en la comunidad universitaria; que mediante su conocimiento y su experiencia de la realidad social mexicana, pueda comprometerse en la promoción de un orden social más justo; que sea capaz de integrar universitariamente sus conocimientos y valores para que como persona auténtica, libre y responsable pueda comprometerse, o no, con la búsqueda de la Verdad</p> <p>La estructuración permanente de la institución como una Comunidad Universitaria mediante la participación responsable de los miembros y la</p>	Reflexión de la realidad	Objetiva	Participación y compromiso
	Participación en la comunidad universitaria		Participación y compromiso
	Orden social más justo	Compromiso	Participación y compromiso
	Verdad	Búsqueda	Innovación y creatividad
	Valores	Asimilarlos	Participación y compromiso

	consiguiente prestación a ellos de oportunidades para asimilar, de manera personal, los valores del Ideario			
3 Lema	La verdad nos hará libres	Verdad		Innovación y creatividad

Resultado de la codificación:

Cultura		Frecuencia	Porcentaje
Participación y compromiso	y	7	70%
Innovación y creatividad		3	30%
Competencia y productividad	y	0	-
Control y eficiencia		0	-

d. Instituto Tecnológico

Unidad de análisis	Descripción	Categoría	Subcategoría	Cultura
1 Misión	Formar profesionales íntegros que promuevan la cultura, los valores humanos y el conocimiento científico; que se orienten a un crecimiento constante y	Formar profesionales	Íntegros	Participación y compromiso
		Conocimiento	Científico	Innovación y creatividad
		Conducta	Servicio	Participación y compromiso

	trascendente manteniendo su arraigo con la sociedad, mediante una conducta de servicio que permita proporcionar una alta calidad de vida a su comunidad	Vida	Calidad	Competencia y productividad
2 Visión	El Instituto Tecnológico de León, comprometido con un proyecto de alta calidad e innovación, congruente con su naturaleza académica y pertinente con relación a las necesidades del país, se consolida en sus procesos educativos con el reconocimiento público, en la búsqueda de la equidad, el humanismo y el compromiso con la construcción de una sociedad mejor	Calidad	Alta	Competencia y productividad
		Innovación	Alta	Innovación y creatividad
		Reconocimiento	Público	Competencia y productividad
		Construcción sociedad	Mejor	Participación y compromiso
3 Política de Calidad	Satisfacer las necesidades de sus clientes mediante la formación de profesionales y proveer servicios que respondan con pertinencia a las necesidades del entorno, a través de	Necesidades de los clientes	Satisfacer	Competencia y productividad
		Modelo educativo	Flexible Avances tecnológicos, científicos...	Innovación y creatividad

	un modelo educativo flexible, que integre los avances tecnológicos, científicos y humanísticos, apoyada en la mejora continua de sus procesos	Mejora	Continua	Competencia y productividad
--	---	--------	----------	-----------------------------

Resultado de la codificación:

Cultura		Frecuencia	Porcentaje
Participación y compromiso	y	3	27%
Innovación y creatividad		3	27%
Competencia y productividad	y	5	46%
Control y eficiencia		0	-

e. Facultades de Universidad de Guanajuato

Unidad de análisis	Descripción	Categoría	Subcategoría	Cultura
1 Misión	Construir, preservar y compartir el conocimiento con el fin de contribuir a la formación integral del ser humano, la preservación de su entorno y la construcción de una sociedad democrata, justa y libre	Conocimiento	Construir...	Innovación y creatividad
		Formación	Integral	Participación y compromiso
		Sociedad	Demócrata, justa...	Participación y compromiso

2 Visión	La Universidad ... se asume en su prospectiva como una institución pública de educación, media superior y superior, ejemplar en el contexto del sistema nacional educativo de estos niveles, constituyéndose como modelo de pertinencia, calidad, cobertura y equidad.	Institución	Ejemplar	Competencia y productividad
		Modelo	Calidad y pertinencia	Competencia y productividad
		Modelo	Cobertura y equidad	Participación y compromiso
3 Valores		Verdad		Innovación y creatividad
		Libertad académica		Innovación y creatividad
		Respeto		Participación y compromiso
		Responsabilidad		Control y eficiencia
4 Lema	La verdad os hará libre	Verdad		Innovación y creatividad

Resultado de la codificación:

Cultura		Frecuencia	Porcentaje
Participación y compromiso	4		36%
Innovación y creatividad	4		36%

Competencia productiva	y 2	18%
Control y eficiencia	1	10%

f. Universidad Tecnológica

Unidad de análisis	Descripción	Categoría	Subcategoría	Cultura
1 Misión	Formar profesionales que estén a la vanguardia, competitivos y socialmente responsables, con programas de educación superior de excelencia académica, vinculados estrechamente con los sectores estratégicos para contribuir a través de sus alumnos, egresados, capital humano, centros tecnológicos e investigación aplicada a la innovación, al desarrollo sustentable del Estado.	Profesionales	Vanguardia	Competencia productiva
		Profesionales	Competitivos	Competencia productiva
		Profesionales	Socialmente responsables	Participación y compromiso
		Académica	Excelencia	Competencia productiva
		Vinculados	Estrechamente	Competencia productiva
		Investigación	Innovación	Innovación y creatividad
		Desarrollo del estado	Sustentable	Participación y compromiso
2 Visión	Somos una institución ampliamente reconocida por su cobertura, eficiencia	Reconocida	Ampliamente	Competencia productiva

<p>terminal y calidad en educación superior tecnológica.</p> <p>Nuestros estándares de excelencia están basados en: programas educativos acreditados con enfoque en competencias profesionales y sustentados en la formación integral de nuestros estudiantes, cuerpos académicos en consolidación, un comprometido capital humano, procesos certificados en calidad, equipos e instalaciones de vanguardia y sustentabilidad patrimonial.</p> <p>Respondemos a las necesidades sociales y económicas del entorno con una oferta educativa pertinente, centros tecnológicos, investigación aplicada a la innovación y desarrollo tecnológico, educación continua e incubación de negocios.</p>	Programas educativos	Acreditados	Competencia productividad
	Cuerpos académicos	Consolidados	Competencia productividad
	Formación	Integral	Participación y compromiso
	Capital humano	Comprometido	Participación y compromiso
	Procesos	Certificados	Control y eficiencia
	Entorno	Respondemos a necesidades	Competencia y productividad
	Investigación	Innovación	Innovación y creatividad

3 Valores		Compromiso, congruencia, lealtad, justicia, honestidad y respeto		Participación y compromiso
		Responsabilidad		Control y eficiencia
		Libertad		Innovación y creatividad
4 Política de calidad	Nos comprometemos a la mejora continua y la eficacia de nuestro Sistema de Gestión de Calidad y su alcance.	Mejora continua		Competencia y productividad
		Eficacia		Competencia y productividad

Resultado de la codificación:

Cultura		Frecuencia	Porcentaje
Participación y compromiso	5		25%
Innovación y creatividad	3		15%
Competencia y productividad	10		50%
Control y eficiencia	2		10%