

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

FACULTAD DE PSICOLOGÍA



TESIS:

***“ESTUDIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL EN INSTITUCIÓN
EDUCATIVA”***

POR

RAMÓN OVIDIO CRUZ FACUNDO

**PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA
CON ORIENTACIÓN LABORAL Y ORGANIZACIONAL**

Enero, 2016



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
POSGRADO DE PSICOLOGÍA



TESIS:

***“ESTUDIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL EN INSTITUCIÓN
EDUCATIVA”***

POR

LIC. RAMÓN OVIDIO CRUZ FACUNDO

**PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA CON
ORIENTACIÓN LABORAL Y ORGANIZACIONAL**

DIRECTOR DE TESIS

MTRA. MIRIAM C. DECANINI CEPEDA

MONTERREY, NUEVO LEÓN

ENERO DE 2016

AGRADECIMIENTO

Este trabajo es un esfuerzo en el cual, directa o indirectamente participaron distintas personas opinando, orientando, corrigiendo, apoyando, dando ánimo, acompañando en los momentos de crisis y en momentos de felicidad.

Primeramente me gustaría agradecer a Dios, ya que Él es mi primera inspiración y ejemplo a seguir, es el que me ha brindado la oportunidad de tener a las personas que me rodean, y darme las habilidades y cualidades, las cuales me han servido para concluir con una meta más. De la misma manera quiero agradecer a mis padres Graciela Facundo Rodríguez y Ramón Cruz González y a mi hermano Bruno Enrique Cruz Facundo, que son mis principales motores, y mi principal apoyo en todos los proyectos de mi vida.

También me gustaría que estas líneas sirvieran para expresar mi más profundo agradecimiento a todas aquellas personas que con su ayuda han colaborado en la realización del presente trabajo, en especial a la Mtra. Miriam C Decanini Cepeda, directora de esta investigación, por la orientación, el seguimiento y la supervisión. Así como al Dr. Álvaro A. Aguillón Ramírez y el Dr. José A. Peña Moreno, por trabajar en armonía con nuestros profesores y brindarnos una excelente formación profesional. También los alumnos Azael Carrizales Rodríguez y Alexis Rodríguez Valles, por el apoyo brindado en la recopilación de la información.

Por último me gustaría agradecer a la Mtra. Rosa Alicia Veloz Garza por sembrar en mí, las ganas de continuar con mis estudios. Y a mis amigos Lic. Cesar A. Godínez, Ing. Ricardo D. Villarreal y Lic. Víctor O. González por estar en los momentos importante de mi vida y ser parte de la misma.

RESUMEN/ABSTRACT

El propósito de este trabajo es identificar y analizar el/los tipos de cultura organizacional que se tienen dentro de una institución educativa, así como determinar las fortalezas adecuadas que debe tener la organización para propiciar un ambiente sano y exitoso dentro de la misma, de acuerdo a la percepción de los colaboradores.

Para lograr este propósito, se tomó como instrumento el de Evaluación de la cultura organizacional (basado en Cameron y Quinn, 1999) que consta de 24 ítems subdividido en seis secciones, una sección de datos de características dominantes la segunda sección tiene el fin de evaluar el liderazgo, la tercera parte del instrumento la administración de los empleados la cuarta de la cohesión que existe en la organización la quinta refleja el énfasis estratégico de la organización y una última en los criterios de éxito en los que se basa la organización.

Los resultados obtenidos en este trabajo, resaltan dos tipos de cultura la de clan y jerárquica, como las culturas predominantes en la organización según la percepción de los empleados de la misma.

ÍNDICE

Capítulo 1: Introducción

1.1 Introducción al trabajo.....	1
1.2 Planteamiento de situación problema de investigación.....	1
1.3 Preguntas de investigación.....	2
1.4 Justificación de la investigación.....	2
1.5 Objetivo general.....	3
1.6 Objetivos específicos.....	3
1.7 Delimitaciones.....	4

Capítulo 2: Marco teórico

2.1 Concepto y características de las organizaciones.....	5
2.2 Concepto y características de la cultura.....	6
2.3 La cultura organizacional.....	7

Capítulo 3: Método

3.1 Hipótesis.....	27
3.2 Escenario.....	28
3.3 Población o participantes.....	28
3.4 Instrumento.....	29
3.5 Procedimiento.....	30

Capítulo 4: Resultados y Discusión.....31

Capítulo 5: Conclusiones y recomendaciones

5.1 Conclusiones.....	38
5.2 Recomendaciones.....	40

Bibliografía.....42

Anexo1.....46

Anexo2.....49

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Figura1 Variables del entorno que afecta el comportamiento organizacional.....	9
Figura2 El iceberg de la cultura organizacional.....	12
Tabla 1 Variables para el estudio de la cultura organizacional.....	15
Tabla 2 Instrumentos para evaluar la cultura organizacional.....	18
Figura3 Marco de los Valores Competidores.....	19
Tabla 3 Tipos de cultura y sus indicadores.....	22
Figura4 Tipos de cultura y características comunes.....	23
Figura5 Cultura organizacional y marco de competencia.....	24
Tabla4 Muestra asignada para aplicación del instrumento.....	28
Figura6 Resultado del OCAI general actual.....	31
Figura7 Resultado del OCAI general en 5 años.....	31
Tabla5 Puntaje promedio para cada tipo de cultura actual y en 5 años.....	31
Figura8 Resultado del OCAI para el personal por áreas.....	33
Tabla6 Puntuaciones promedio para cada tipo de cultura del OCAI en cada área.....	33
Figura9 Contraste de puntuaciones promedio por puesto.....	35
Tabla7 Puntaje promedio por cada tipo de puesto del OCAI.....	35
Figura10 Contraste de puntuaciones promedio por antigüedad.....	36
Tabla8 Puntaje promedio por antigüedad del OCAI.....	36
Figura11 Contraste de puntuaciones promedio por edad.....	37
Tabla9 Puntaje promedio por edad en base al OCAI.....	37

CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN

1.1 Introducción al trabajo

Las organizaciones al igual que las personas poseen personalidad propia y cada una es diferente una de otra ya que cada una está compuesta por un conjunto de características que las identifican por su entorno y por los miembros que trabajan dentro de la misma. A través del conjunto de creencias y valores compartidos por los trabajadores de la empresa, la cultura existe a un alto nivel de abstracción y es la que establece el comportamiento de la organización, haciendo racional actitudes que unen a la gente, estableciendo su modo de pensar, sentir y actuar dentro de ella. El conocimiento de la cultura en una organización es de gran importancia, ya que ésta expresa claramente las actitudes, conductas y valores que han de tener los empleados en su área de trabajo.

Para llevar a cabo este estudio se tomara como base la evaluación de la cultura organizacional de Cameron y Quinn(1999), en la que se evaluaran seis dimensiones clave de la cultura organizacional como lo son: las características dominantes, liderazgo, administración de empleados, cohesión organizacional, énfasis estratégico y criterios de éxito.

1.2 Planteamiento de situación problema de investigación

Los directivos de la institución quieren conocer la percepción de sus empleados respecto al liderazgo, el estilo y el enfoque que se desarrolla dentro de la institución, desde un punto de vista amplio, y de esta manera se sugiere realizar una evaluación de la cultura organizacional percibida por los empleados, y como les gustaría a estos que se desarrollara dentro de cinco años.

Esto surge a raíz de la necesidad de la organización, por buscar la integración del personal bajo los objetivos que se persiguen en la institución. En base a su misión, visión, valores y filosofía.

1.3 Preguntas de investigación

Por lo tanto, una vez expuesta la importancia que presenta la cultura organizacional dentro de la institución, es del interés del investigador, principalmente, indagar sobre:

- (1) ¿Cuál es el tipo de cultura organizacional que se desarrolla dentro de la organización actualmente y dentro de cinco años? conforme a la perspectiva de los empleados.
- (2) En base a la perspectiva de los empleados, ¿Cuál es el tipo de cultura organizacional que se percibe en cada área dentro de la organización?
- (3) Conforme a la perspectiva de los colaboradores, ¿cuál es la relación que existe entre las variables edad, antigüedad y con respecto al tipo de cultura que se tiene en la organización?

1.4 Justificación de la investigación

Charón Durive, L. (2007), dice, que hoy en día, las empresas de producción y servicios tratan de incorporar un patrón de comportamiento general, a través de la transmisión de creencias y valores comunes a sus miembros, este está recogido, de una forma u otra, en su misión institucional para contribuir a elevar la cohesión interna y a profundizar el sentido de pertenencia.

La cultura permite a los integrantes de la organización, ciertas conductas e inhibe otras. El compromiso y la responsabilidad en las personas van a depender en gran medida a lo que la cultura organizacional le permita, y esto es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, hacia el éxito.

(Charón Durive, 2007)

Para Charón Durive (2007), la cultura organizacional es uno de los componentes que más influye en las empresas, y aun cuando esta afirmación constituye un lugar común, es necesario tenerla como punto de partida, sobre todo en aquellas empresas que buscan la certificación por la norma ISO 9000. Por ello, se le considera como una de las ventajas comparativas de las organizaciones y la piedra angular del cambio y del mejoramiento continuo. La cultura ha resultado un factor clave, no solo para la gestión de recursos humanos, sino también para el avance de la tecnología.

1.5 Objetivo general

Determinar el tipo de cultura organizacional actual y dentro de cinco años, percibida por parte de los empleados dentro de la institución, en base al OCAI de Cameron y Quinn(1999).

1.6 Objetivos específicos

Comparar el tipo de cultura organizacional actual y dentro de cinco años deseada por los miembros de la organización

Diferenciar el tipo de cultura organizacional percibida en cada área dentro de la institución

Explicar la relación existente entre las variables de edad, antigüedad y nivel, con el tipo de cultura organizacional obtenida, en base al instrumento.

1.7 Delimitaciones

Se mantendrá completo anonimato y confidencialidad de los datos de los entrevistados y solo se reportará las respuestas para efectos de este estudio.

Esta investigación, se limita a indagar la percepción de los colaboradores acerca de los rasgos manifestados en su organización.

La limitante que conlleva este tipo de estudio, es que puede existir la presión de los entrevistados por responder el cuestionario de una manera que sea aceptada por su superior jerárquico, proporcionando respuestas alejadas de la realidad.

Capítulo 2: Marco teórico

2.1 Concepto y características de las organizaciones

Podemos hablar del estudio de las organizaciones como uno de los estudios más comunes para comprender a la empresa en la actualidad, ya que las organizaciones han tomado gran importancia en diversos sentidos en el desarrollo y entorno de las personas. Estos estudios han sido analizados por diversos autores y cada uno tiene su perspectiva del funcionamiento y estructura de estas (Pichs y Ponjuán, 2014).

“El efecto que tienen las organizaciones sobre los individuos y las clases de personas no es imperceptible y lo mismo es cierto en relación con las comunidades o las localidades en las cuales operan” (Hall, 1983, p. 9). Con esto el autor nos quiere decir que la influencia que tienen las organizaciones en la sociedad es muy grande, ya que estas están ligadas al éxito o fracaso de las personas y las comunidades.

Por otra parte, Rodríguez et al. (2004) explican que las organizaciones son, por tanto, uno de los fenómenos que mayor influencia han ejercido en la configuración del mundo contemporáneo, en los comportamientos individuales y colectivos, así como en los estilos de vida de la sociedad actual. Desde esta perspectiva, todos los procesos de interacción social están tamizados, influidos y penetrados por la dinámica y desarrollo de las organizaciones, todos los procesos grupales se desarrollan en el contexto real o referencial de las organizaciones. Son estas los actores centrales en la sociedad contemporánea, los instrumentos que utilizamos para conseguir las metas personales, sociales, políticas y económicas que nos proponemos.

Así mismo, la empresa se concibe como una estructura de capital, organización y trabajo para la consecución de un fin arduo; en caso de la empresa mercantil, un fin arduo de naturaleza económica (Llano, Pérez, Gilder y Polo, 1990). Como empresas, las instituciones educativas también se han preocupado por atender las necesidades de cambio de la sociedad, mediante la definición y redefinición de su misión social y estructura organizacional (Torres, Villafán y Álvarez, 2008).

2.2 Concepto y características de la Cultura

La cultura se define como un conjunto de códigos o repertorios públicos comunes que intervienen en la capacidad de las personas de pensar y comunicar ideas (Moran & Fernandez de Mosteryin, 2014). De este modo, la cultura se refiere también a todos aquellos símbolos por los cuales las personas basamos nuestro comportamiento y pensamiento dependiendo el lugar en el que nos encontramos. Por tanto, las culturas son sistemas simbólicos compartidos por ciertos grupos o incluso por sociedades.

A la cultura también corresponde la integración de los elementos materiales (artefactos, lenguaje escrito), y otros subjetivos como (los comportamientos individuales, sentimientos y creencias) y su visualización generalizada desde la actuación de la colectividad siguiendo una forma de agrupación social, histórica, individual y particular permeada del fenómeno conocimiento e información (Pichs y Ponjúan, 2014).

Pero este no es un concepto aislado de la organización, ya que se enriquece en las personas. Es por esto que podemos afirmar que la cultura constituye un sistema ante el cual inconscientemente cada agente debe situarse, pues es por relación a ese sistema que sus comportamientos serán normalmente interpretados (Degot, 1979). Por ello podemos

afirmar que la cultura es parte fundamental de todos los grupos humanos organizados, coordinados y dirigidos hacia un objetivo en común (Dávila y Martínez, 1999).

La cultura hay que buscarla donde se evidencia su carácter conflictivo, es decir, en su enraizamiento en las estructuras sociales, en los entramados institucionales, en las prácticas sociales y en los universos simbólicos de grupos sociales, políticos y expertos (Moran y Fernández de Mosteryin, 2014). Por consiguiente, para realizar un análisis profundo de la cultura en una sociedad hay que buscar en los lugares en el que se dé la interacción de personas ya que estas son las que la llevan a cabo.

En ese sentido, Pichs y Ponjuán (2014) enuncian que el proceso cognitivo se vuelve la esencia fundamental de la cultura, pues en consecución con la interacción interna de las estructuras mentales del individuo en constante retroalimentación con un entorno mercantil, informacional, social, político, e institucional –hecho que lleva a la cultura a un plano de surgimiento colectivo- se establecen las formas manifiestas de la cultura que se aprecia, que cambia en función de los grupos humanos y las nuevas interacciones que se gestan.

2.3 La Cultura Organizacional

Chiavenato (2009) considera que el primer paso para conocer a una organización es conocer su cultura. Formar parte de una empresa, trabajar en ella, participar en sus actividades y desarrollar una carrera implica asimilar su cultura organizacional o su filosofía corporativa. La forma en que interactúan las personas, las actitudes predominantes, los supuestos subyacentes, las aspiraciones y los asuntos relevantes de las interacciones humanas forman parte de la cultura de la organización.

Cabe considerar que, como lo señala Guizar (2013), la perspectiva de concebir las organizaciones como culturas constituye un fenómeno reciente. Hace 10 años, las organizaciones eran consideradas en general simplemente como un medio racional para coordinar y controlar a un grupo de personas mediante niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad, etc. Sin embargo, ahora se sabe las organizaciones son algo más que eso: como los individuos, también poseen una personalidad; pueden ser rígidos o flexibles, poco amistosas o serviciales, innovadoras o conservadoras, etcétera.

Es así que todas las organizaciones tienen una forma de vivir la cultura que les da la esencia frente a los demás como organización, este tipo de cultura se le conoce como cultura organizacional. Se entiende por cultura organizacional el conjunto de valores y creencias compartidas por los miembros de una organización determinada. Dichos valores y creencias reflejan las presunciones que sostienen los integrantes acerca de lo que se hace y de lo que se debe hacer dentro de las instituciones (Lord y Maher, 1991, citados por Castro y Lupano, 2005).

Para Chiavenato (2009) cada organización tiene características distintivas, como su estilo de vida, comportamiento, mentalidad, presencia y personalidad. Además, cada una tiene rasgos distintivos que no son tangibles o mensurables. Muchos fenómenos que ocurren en una organización se derivan de su cultura, que es como su código genético

Considerando que cada sociedad o nación tiene una cultura que influye en el comportamiento de las personas y las organizaciones, Chiavenato (2009) plantea que existen variables del entorno que afectan el comportamiento organizacional (ver figura 1).

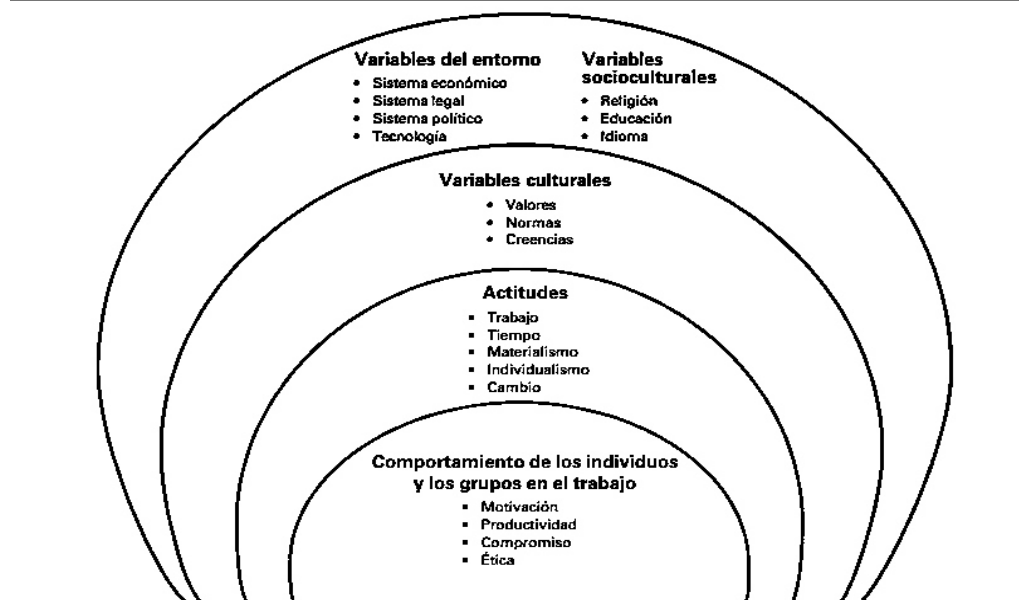


Figura 1. Variables del entorno que afectan el comportamiento organizacional.

De esta manera, el concepto de Cultura Organizacional surge, de acuerdo con Alabar y Portuondo (citados por Salazar, 2008), de la necesidad de buscar un paradigma interpretativo que ampliara la comprensión de la realidad de las organizaciones y poder distinguir las variables que revelaran la diferencia manifiesta entre excelencia y mediocridad. Las raíces de este paradigma se encuentran en los estudios de Mayo (1933) y Barnard (1938) en los años 30, de Peters y Waterman (1982) y de Schein, (1988), (1980), en los años 80.

En el contexto actual, las organizaciones se enfrentan a múltiples retos y amenazas; amenazas que afectan a la efectividad, la eficiencia y su rentabilidad; a los retos de un ambiente turbulento, de una creciente competencia y de las demandas cambiantes del cliente; y al constante reto de mantener una congruencia entre las dimensiones de la organización, como la estrategia, la cultura y los procesos (Fench y Bell, 1995).

Con el afán de comprender el concepto de cultura en las organizaciones, Schein (1982) comenta que el término "cultura" tiene muchos significados y connotaciones a los cuales se hace alusión a la forma en que se expresa o se utiliza la cultura organizacional. Los siguientes son algunos de sus sentidos más usuales:

1. Comportamientos observados de forma regular en la relación entre individuos, como por ejemplo el lenguaje empleado y los rituales ajenos a la deferencia y la conducta (E. Goffman, Van Maanen).
2. Las normas que se desarrollan en los grupos de trabajo (G. C. Homans).
3. Los valores dominantes aceptados por una empresa (T. Deal y J. K. Kennedy).
4. La filosofía que orienta la política de una empresa con respecto a sus empleados y/o clientes (H. Ouchi, D. J. Pascale y W. Athos).
5. Las reglas de juego para progresar en la empresa, los "hilos" que un recién incorporado debe aprender a manejar para ser aceptado como miembro (Schein, Van Maanen, E Ritti y W Funkhouser).
6. El ambiente o clima que se establece en una empresa por la distribución física de sus miembros y la forma en que éstos se relacionan con clientes u otros terceros (J. Tagiuri y E. Litwin).

Por otra parte, para Guízar (2013), la cultura se transmite a los empleados de diversas formas, las más eficaces son las historias, los rituales, los símbolos materiales y el lenguaje, que se mencionan a continuación:

Las historias contienen la narración de diversos hechos referentes a los fundadores, a las decisiones elementales que afectan el futuro de la empresa y a la alta dirección. Fundamentan el presente en el pasado, a la vez que legitiman las prácticas actuales. A su vez, los rituales son secuencias repetitivas de las actividades que expresan y refuerzan los valores centrales de la organización y las metas de mayor importancia; además, indican cuáles son las actividades imprescindibles y cuáles las prescindibles.

Así mismo, en muchas organizaciones la forma de los edificios, o incluso el material con el cual se encuentran contruidos, constituyen símbolos materiales. En otras organizaciones, los colores conforman la identificación innegable de relación con determinada empresa. También puede ser el tipo de mobiliario o los automóviles que la empresa adquiere para su servicio tanto de reparto como para sus ejecutivos. A su vez, muchas organizaciones y sus divisiones utilizan el lenguaje como medio para identificar a los integrantes de una cultura o subcultura. Al aprender ese lenguaje, los miembros atestiguan su aceptación de la cultura, y al hacerlo ayudan a preservarla.

También es necesario considerar que la cultura organizacional no es algo palpable Chiavenato (2009). Sólo puede observarse en razón de sus efectos y consecuencias. En este sentido, es parecida a un iceberg: en la parte superior, la que está por encima del nivel del agua, están los aspectos visibles y superficiales de las organizaciones, los cuales se derivan de su cultura. En la parte sumergida están los aspectos invisibles y profundos, los cuales son más difíciles de observar o percibir (ver Figura2).

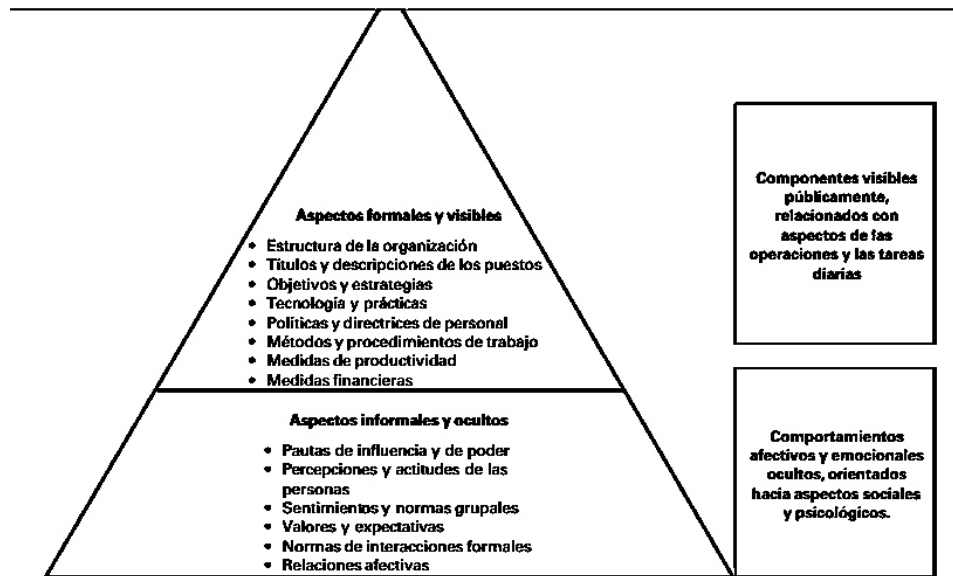


Figura 2. El iceberg de la cultura organizacional.

2.3.1. Definición de la cultura organizacional

Para estudiar y analizar a las organizaciones en un sentido más profundo, y conocer sus cualidades, tradiciones, esencia y todas aquellas cuestiones que no son observables a simple vista, es necesario llevar a cabo un análisis de lo que se le conoce como cultura organizacional. Esta ha adquirido su fuerza por estar ligada a los cambios sociales que distinguen al mundo moderno, así como a las preocupaciones de los administradores por buscar que sus organizaciones se vuelvan más eficientes y efectivas (Dávila y Martínez, 1999).

En la actualidad los administradores de las organizaciones, han encontrado en el estudio de la cultura organizacional un apoyo al momento de realizar los cambios necesarios para, de esta manera, ayudar a las organizaciones a ser más eficientes. La eficacia de estas características de la cultura reposa, tal como lo hemos mencionado,

sobre una interiorización de los valores que se efectúa a lo largo de la socialización que el agente experimenta desde sus inicios en la empresa (Degot, 1979).

Chiavenato (2002) define la organización como una entidad social conformada por personas que trabajan juntas y está estructurada deliberadamente en divisiones de trabajo para alcanzar un objetivo común. Al decir que es una entidad social deliberadamente estructurada, se indica que las tareas se dividen entre los miembros de la organización. Por ello, una organización puede entenderse como una sociedad en miniatura en donde coexisten dos tipos de personas: los líderes y los subordinados.

Es así que el desarrollo sostenido de la Cultura Organizacional existente concibe la potenciación de labores de aprendizaje informacional y de identificación, y debate en torno a aquellas aptitudes y actitudes, en torno al manejo de la información que son parte de la experiencia adquirida. Esto permite la estructuración de acciones para el mejoramiento de aquellas creencias, comportamientos, tecnologías, formas de organización, flujos, procesos y procedimientos, socialización, adaptación e imagen de la organización desde el uso de la información (Pichs & Ponjuán, 2014).

2.3.2. Características de la cultura organizacional

Respecto a las características de la cultura organizacional, Robbins (1987) describe siete características que al ser combinadas y acopladas revelan la esencia de la cultura de una organización:

1. *Autonomía individual.* El grado de responsabilidad, independencia y oportunidades para ejercer la iniciativa que las personas tienen en la organización.

2. *Estructura*. El grado de normas y reglas, así como la cantidad de supervisión directa que se utiliza para vigilar y controlar el comportamiento del empleado.

3. *Apoyo*. El grado de ayuda y afabilidad que muestran los gerentes a sus subordinados.

4. *Identidad*. El grado en que los miembros se identifican con la organización en su conjunto y no con su grupo o campo de trabajo.

5. *Desempeño-premio*. El grado en que la distribución de premios dentro de una organización (es decir, aumentos salariales, promociones) se basan en criterios relativos al desempeño.

6. *Tolerancia del conflicto*. Grado de conflicto presente en las relaciones de compañeros y grupos de trabajo, así como el deseo de ser honesto y franco ante las diferencias.

7. *Tolerancia del riesgo*. El grado en que se alienta al empleado para que sea agresivo, innovador y corra riesgos.

A su vez, Siliceo, Casares y González (1999), señalan que los procesos humanos más importantes en términos de una cultura organizacional son los siguientes:

- La comunicación e información.
- La integración y el trabajo en equipo.
- La delegación y el *empowerment*.
- La motivación y el reconocimiento.
- La creatividad e innovación.
- La capacitación y el desarrollo humano.

- La toma de decisiones.
- El liderazgo.

Por lo tanto, la cultura dentro de las organizaciones se establece de manera positiva o negativa dependiendo de la forma en que se llevan a cabo los procesos anteriores. En la Tabla 1 se aprecia las muchas variables o elementos que pueden incluirse en el estudio de cultura organizacional.

Tabla 1 Variables para el estudio de la cultura organizacional.

Fuente: Adaptado de Alabart & Portuondo (citados por Salazar, 2008).

Autores	Características	Aspectos Claves	Limitaciones/Ventajas
Edgar Schein (1985)	El enfoque se refiere a la entrevista clínica reiterada. Esta supone una serie de encuentros y entrevistas entre el investigador y los sujetos que pertenecen a la organización y están apropiados de la cultura de la misma	Relación de la empresa con el entorno. Naturaleza de la realidad y la verdad. Naturaleza del género humano. Naturaleza de la actividad humana. Naturaleza de las relaciones humanas.	No es muy amplio en la gama de instrumentos a utilizar para realizar el diagnóstico de la cultura. Define los niveles en que se manifiesta la cultura: -Artefactos visible. -Valores -Presunciones básicas. Analiza la cultura desde una perspectiva profunda e integral.
Lorsch (1986)	Propone cuestionarios a ser contestados por los directivos de la empresa, mediante los cuales se trata de identificar las creencias y actitudes de estos hacia un conjunto de aspectos claves de la empresa.	Creencias acerca de los objetivos. Creencias acerca de las competencias. Creencias acerca de Recursos humanos. Creencias acerca de los comportamientos de los productos-mercado.	No define explícitamente un conjunto de indicadores que permiten diagnosticar la cultura de la organización. El análisis queda a nivel de creencias y ni llega a niveles más profundos como los paradigmas. Provee las herramientas para el diagnóstico.
Cardona (1986)	Fundamenta el estudio de la cultura de la organización en la reconstrucción y análisis de su historia a través de la identificación de sucesos importantes con métodos analíticos.	Se centra en 7 aspectos clave: Como se define la estrategia. Como se toman las decisiones. Como se distribuye el poder. Como son las relaciones internas. Conceptos que se tienen de las personas. Como se realiza la promoción de los empleados.	No define los niveles en que se manifiesta la cultura y el grado de profundidad en que el investigador debe indagar en cada uno de los niveles. El análisis se queda a nivel de los valores. No reconoce las variables

		Que aspectos son difíciles de cambiar.	para el diagnóstico, se basa en preguntas muy generales. No define los instrumentos a utilizar.
Robbins (1987)	Evalúa las características centrales que definen la cultura de una organización.	Identidad de los miembros. Énfasis en el grupo. El enfoque hacia las personas. Integración en entidades. Tolerancia al riesgo. Perfil hacia los fines o los medios. Enfoque hacia un sistema abierto.	No defiende los niveles en que se manifiesta la cultura y el grado de profundidad en que el investigador debe indagar en cada uno de los niveles. El análisis se queda a nivel de las percepciones comunes. Reconoce un conjunto amplio de variables que identifican la cultura.

2.3.3 Funciones de la cultura organizacional.

Y respecto a las funciones de la cultura organizacional, Robbins (1987) propone una serie de funciones que cumple toda cultura dentro de la organización:

- 1) Cumple la función de definir los límites; es decir, establece distinciones entre una organización y las otras.
- 2) Transmite un sentido de identidad a sus miembros.
- 3) Facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas del individuo.
- 4) Incrementa la estabilidad del sistema social.

2.3.4. Evaluación de la cultura organizacional

2.3.4.1 Como se ha aplicado, algunos modelos de evaluación

Al revisar los estudios realizados sobre la evaluación de la cultura organizacional se observa que se han utilizado tanto métodos cuantitativos como cualitativos, basándose

en las teorías de Shein (1992), Gans (1998) y Senge (2006). Esto corresponde a la complejidad de la realidad estudiada. A su vez, se identifican en estas teorías diferentes procesos y valores que se han definido para interpretar y valorar la cultura organizacional de las instituciones, generando así modelos de evaluación.

Schein, citado por (Mendoza 2006), identifica tres niveles o elementos fundamentales de la cultura organizacional: los artefactos, los valores adoptados y los supuestos básicos.

Respecto a los artefactos, estos se entienden como el conjunto de cosas que definen una cultura, revelan de que se trata la cultura a quienes les presta atención; incluyen productos, servicios e incluso, patrones de conducta de los integrantes de la organización.

Por otra parte, los valores adoptados, según Stoner et al. (1996), “los valores adoptados están referidos a los motivos o argumentos dados por las organizaciones para explicar, la manera como se hacen las cosas. Generalmente, su origen está en los fundadores de la cultura” (p. 201). En ese sentido, los valores dicen algo de lo que la empresa es y de lo que quiere y debe ser, o sea, se habla de la misión y la visión. Por otro lado, los valores deben inculcarse a los miembros de las empresas para que éstos expresen la identidad particular de cada organización.

Y por último, los supuestos Básicos, según Shein (citado por Stoner et al., 1996), constituyen “las creencias que los integrantes de una organización dan por sentado. Es decir, en una empresa, la cultura dicta la manera indicada de hacer las cosas, muchas veces por medio de supuestos implícitos” (p.202).

En la Tabla 2, Scott (citado por Salazar, 2008) muestra algunos instrumentos de evaluación de la cultura organizacional con sus dimensiones, cantidad de ítems y la naturaleza de la escala.

Tabla 2 Instrumentos para evaluar la cultura organizacional

Nombre	Dimensiones Culturales y Resultados obtenidos	No de ítems	Naturaleza de la Escala/Argumentos
Competing Values Framework Cameron y Freeman 1991 Gerowitz et al 1995 Gerowitz 1998	Clima del staff o empleados Estilos de liderazgo Sistema de creacion de nexos Priorizacion de objetivos Los resultados se expresan en cuatro tipos de cultura: Clan, adhocratica, mercado y jerarquica. Las rganizaciones usualmente tienenmas de uno de estos tipos.	16	Describe las características dominantes para cada tipo de cultura. Los encuestados dividen cien puntos en varios escenarios dependiendo de que tan similar es cada escenario a su propia organización.
Quality Improvement Implementation Survey Shortell et al. 2000	Carácter de la organización Estilo gerencial Cohesion Priorizacion de objetivos Recompensas Los resultados se expresan en cuatro tipos de cultura: grupal, de desarrollo, jerarquica y racional.	20	Describe las características dominantes para cada tipo de cultura. Los encuestados dividen cien puntos en varios escenarios dependiendo de que tan similar es cada escenario a su propia organización.
Organizational Culture Inventory Cook y Lafferty 1987 Thomas et al. 1990 Seago 1997 Ingersoll et al. 2000	Las normas compartidas y las expectativas que guíanel comportamiento y el razonamiento de los miembros, resultan en 12 escalas de pensamiento de los individuos dentro de un grupo: evasion, oposicion, poder, competicion, perfeccion, servicio, afiliacion, logro y autrrealizacion.	120	Escala Likert de 5 puntos
Harrison's Organizational Ideology Questionnaire Harrison 1975 Ott 1989 Liwinenko y Cooper 1994	Evalua la ideologia de la organización basado en 16 declaraciones que se ordenan según se parecen a la organización y al encuestado. Provee cuatro tipos de culturas en terminos de orientacion al poder, roles, tareas e individuos.	16	Los encuestados responden a declaraciones que se clasifican dependiendo de que tan representativos son de las actitudes y de las creencias de a) la organización y b) del

			encuestado. Escala de 6 puntos
MacKenzie's Culture Questionnaire MacKenzie1995	Compromiso de empleado, actitudes y creencias sobre la innovacion, actitudes frente al cambio, resolucion de conflictos, innovacion, actitudes frente al cambio, de resolucion de conflictos, estilo de direccion, liderazgo y confianza, trabajo en equipo y cooperacion, orientacion de accion, orientacion de recursos humanos, orientacion del consumidor, direccion de la organización.	76	Los respondientes

2.3.4.2. Modelo propuesto: el Marco de Valores en Competencia

La propuesta de la presente investigación se basa en el análisis de los tipos de cultura en una institución educativa. Para ello se consideran los cuatro tipos de cultura que distinguen Cameron y Quinn (1999), estos son: clan, adhocrática, jerarquizada y mercado (ver figura 3).

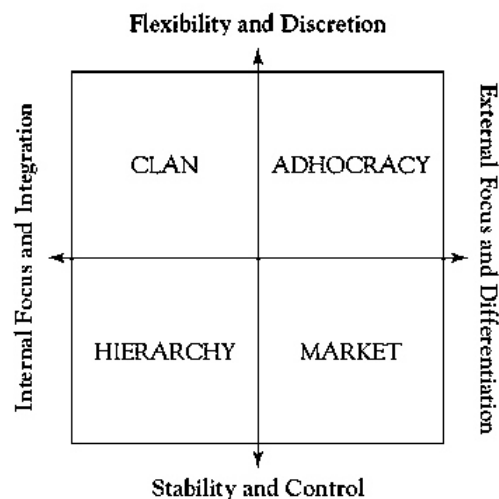


Figura 3 Marco de los Valores Competidores

Cultura de clan

La organización es un lugar amigable para trabajar, donde existe la colaboración y cooperación entre sus miembros. Generalmente es vista como una familia extendida en la que los líderes son considerados como tutores, “mentores”. Las reglas y normas se transmiten socialmente y no es necesaria su documentación. De esta forma, la organización está unida por la lealtad y confianza, con un alto compromiso de sus miembros, y se encuentra al servicio de éstos. El énfasis de la organización está volcado hacia su interior, en particular hacia el desarrollo de los recursos humanos y la preocupación por las personas. Es un estilo de organización que premia el trabajo en equipo, el consenso y la participación, al tiempo que suele ser imprevisible.

Cultura Adhocrática

La organización es visualizada como un lugar dinámico para trabajar, donde se hace patente el espíritu energético y el ambiente creativo. Los líderes se consideran visionarios, innovadores que asumen riesgos. Su foco está puesto en el exterior de la organización, genera un compromiso con la innovación y el desarrollo y busca el liderazgo dentro del mercado. En su estilo de trabajo se destacan grupos temporales, especializados en promover la libertad de acción y, por ende, las iniciativas individuales. Se trata de un estilo de organización que adquiere la forma de la tarea a resolver, no se rige por estructuras formales, lo que lleva a que no sean muy eficientes en situaciones previsibles. Este estilo promueve la adaptabilidad, el emprendedurismo, la incertidumbre y la ambigüedad.

Cultura Jerárquica

Se trata de un enfoque tradicional de organización, donde el control está dado por la cúspide de la pirámide, partiendo de la idea original de Max Weber sobre la burocracia. En este sentido, su estructura y control provienen de una línea de mando vertical. Funcionan con políticas bien definidas y estructuradas, se respeta la posición y el poder. Sus líderes tienen como objetivo controlar y examinar a corta distancia lo que se está haciendo, mediante una adecuada coordinación y organización. El foco de este tipo de cultura se coloca en la estabilidad y funcionamiento eficaz. La satisfacción comienza a partir de una entrega fidedigna, planificación correcta y bajo costo. Implica una estructura organizativa en la que quien manda es la figura jerárquica, no existen mandos medios.

Cultura de mercado

La organización está orientada hacia el exterior y los resultados; se prioriza el control del trabajo bien realizado. Su norte consiste en ganar, dado que la imagen y el éxito se convierten en sus principales intereses. En esta línea es posible sostener que las personas son competitivas y alineadas a resultados u objetivos. Los líderes son directivos estrictos y se pondera la estabilidad de la organización. El éxito en este tipo de cultura surge a partir de la participación y el posicionamiento de mercado: en la previsibilidad encuentran su ventaja competitiva.

Villarreal y Martínez (2009), en cuanto a los indicadores que se tienen para el análisis de cada tipo de cultura, encuentran distintos elementos como: a) Características dominantes; definen a la organización y la diferencian de otras; b) Estilo de liderazgo; características del líder que influyen en la organización; c) Administración de personal; el

estilo que caracteriza cómo son tratados los empleados y cómo es su ambiente de trabajo;

d) Amalgama organizacional; mecanismos que hacen que la organización permanezca unida; e) Énfasis en la estrategia: define cuales son las áreas críticas que precisan la orientación de la estrategia y f) Criterios de éxito, que determinan cómo se define la victoria en la empresa y lo que se celebra (ver Tabla 3).

Tabla 3 Tipos de cultura y sus indicadores

	Indicadores
Tipos de cultura	Características dominantes
Clan	Lugar personal y familiar
Adhocrática	Lugar dinámico y emprendedor
Mercado	Lugar orientado a resultados
Jerárquica	Lugar con control y estructura
Tipos de cultura	Liderazgo
Clan	Tutoría que facilita las cosas
Adhocrática	Ejemplos para emprendedores e innovadores
Mercado	Orientado a resultados, práctico y toma de riesgos
Jerárquica	Ejemplo de coordinación y eficacia
Tipos de cultura	Administración de personal
Clan	Impulsa el trabajo en equipo, consenso y participación
Adhocrática	Promueve libertad, individualismo innovación y toma de riesgos
Mercado	Se orienta a la competitividad, desempeño y compromiso
Jerárquica	El predecible y estable, da seguridad en el empleo
Tipos de cultura	Criterios para el éxito
Clan	Desarrollar al personal y tener interés por la gente
Adhocrática	Tener productos líderes
Mercado	Ganar mercados desplazando a la competencia
Jerárquica	Eficiencia, bajo costo y operaciones confiables
Tipos de cultura	Amalgama organizacional
Clan	Lealtad y la confianza mutua
Adhocrática	Compromiso hacia la innovación y el desarrollo
Mercado	Énfasis en el desempeño y en alcanzar objetivos
Jerárquica	Formalidad de las reglas, políticas y eficiencia
Tipos de cultura	Énfasis en la estrategia
Clan	Desarrollo humano, confianza y participación
Adhocrática	Adquisición de nuevos recursos, enfrentar retos y oportunidades
Mercado	Logro de objetivos y ser competitivo
Jerárquica	Permanencia, estabilidad, eficiencia y control

Por lo tanto, el óptimo desempeño empresarial, de acuerdo con Quinn (2003), depende del adecuado balance de las fortalezas culturales; por lo que es necesario que el empresario conozca los diferentes aspectos de la cultura de su propia empresa (Villarreal y Martínez, 2009). Desde este punto, se puede notar la importancia que tiene la cultura organizacional para el empresario dentro de las empresas, ya que se obtiene un análisis de muchas variables que están establecidas dentro de la organización y que hacen que la organización sea lo que es.

Di Canadia, Pippolo y Rainuss (2011) afirman que mediante esta metodología es posible determinar también cuál es la postura de la organización frente a los cambios, es decir, si se muestra más flexible o presenta mayor estabilidad y control (ver Figura 4).



Figura 4. Tipos de cultura y características comunes.

El foco interno e integración, se refiere a las organizaciones que tienden a mirar hacia el interior de ellas en su quehacer diario y por ende su cultura no se afecta fácilmente por cambios en el entorno, y en caso de que suceda el efecto es mínimo o temporal. El foco externo y diferenciación, corresponde a aquellas organizaciones que se

encuentran atentas a los factores externos y éstos logran incidir en la transformación y adaptación de su cultura.

Al hablar de estabilidad y control hace referencia a un ambiente laboral controlado y/o rígido, que no tiene desvíos previstos. Por otra parte, la flexibilidad y discreción, se visualiza en el comportamiento de sus miembros, quienes pueden llegar a cambiar su comportamiento en algún grado en función de las variables del entorno. Cabe destacar que es la propia organización la que impulsa este tipo de comportamiento.

Según Cameron y Quinn (citado en Di Canadia et al., 2011), el cuadro de la Figura 5 vincula el ideal de encastre entre la cultura organizacional y los principales aspectos del marco de competencia de una organización.

FLEXIBILIDAD Y DISCRECIÓN	
FOCO INTERNO E INTEGRACIÓN	<p style="text-align: center;">Cultura CLAN</p> <p>Orientación: Colaboración Tipo de liderazgo: Facilitador / Mentor Valores rectores: - Compromiso - Comunicación - Desarrollo Criterios de eficacia: El desarrollo humano y la participación produce eficacia</p>
	<p style="text-align: center;">Cultura ADHOCRÁTICA</p> <p>Orientación: Creatividad Tipo de liderazgo: Innovador / Empresarial / Visionario Valores rectores: - Productos innovadores - Transformación - Agilidad Criterios de eficacia: Capacidad de innovación, visión y nuevos productos produce eficacia</p>
FOCO EXTERNO Y DIFERENCIACIÓN	<p style="text-align: center;">Cultura JERÁRQUICA</p> <p>Orientación: control Tipo de liderazgo: Coordinador / Organizador / Observador Valores rectores: - Eficacia - Oportunidad - Consistencia y uniformidad Criterios de eficacia: El control y la eficiencia con procesos capaces producen eficacia</p>
	<p style="text-align: center;">Cultura MERCADO</p> <p>Orientación: Competencia Tipo de liderazgo: Controlador duro / Competidor / Productor Valores rectores: - Cuota de mercado - Cumplimiento de objetivos - Rentabilidad Criterios de eficacia: Competencia agresiva y foco en el cliente produce eficacia</p>
ESTABILIDAD Y CONTROL	

Figura 5. Cultura organizacional y marco de competencia.

2.3.5 La cultura organizacional en las instituciones educativas

En el ámbito de las instituciones escolares, los estudios más recientes han demostrado a través de abundante evidencia el impacto que produce el ejercicio de un adecuado liderazgo en la eficacia escolar. Al respecto, Uribe (2005) señala que un punto distintivo en este liderazgo es que a través de una estructura de gestión adecuada, se posibilita la participación de los docentes en distintos ámbitos de la gestión escolar.

Actualmente se han hecho estudios recientes sobre la cultura organizacional en instituciones educativas, tanto en nivel básico como en educación superior. Por una parte se destaca el trabajo de Pirela y Sánchez (2009) para sobre la cultura y aprendizaje organizacional en instituciones de Educación Básica, y por otra parte se destaca el trabajo de Terán y Lorenzo (2011) sobre la influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral y productividad en los trabajadores administrativos en instituciones de educación superior.

2.3.6 Tipos de cultura organizacional

Por otra parte, Bass y Avolio (1992) delimitaron dos tipos de cultura organizacional:

a) Cultura Transaccional: las relaciones que predominan en estas organizaciones son generalmente contractuales. Son estructuras más burocráticas y estructuradas, con sistemas de comunicación más predecibles en donde importan más los intereses de la organización que el de los empleados. El compromiso generalmente es a corto plazo, la motivación laboral está guiada por los intereses personales, la cooperación depende de la

negociación y los empleados trabajan de forma independiente cumpliendo los reglamentos y reglas.

b) Cultura Transformacional: este tipo de organizaciones son generalmente más flexibles, informales y dinámicas, alentándose el trabajo en equipo y el crecimiento personal y favoreciéndose las metas a largo plazo y el compromiso de los miembros.

Estos tipos de cultura han marcado a las organizaciones en diferentes momentos. Uribe (2005) comenta que estamos siendo espectadores y/o actores, a lo menos conceptualmente, de una transición entre una línea de liderazgo más tradicional denominada transaccionales que mantiene líneas de jerarquía y control (al modo burocrático) a un enfoque de liderazgo más transformacional que distribuye y delega.

Resulta interesante al ponderar este concepto, que no sólo apunta a una propuesta que pretende mejorar las prácticas del liderazgo, sino a cómo se entiende y diseña la organización de las instituciones escolares.

Capítulo 3: Método

El estudio que se realizó es de tipo Ex Post Facto Transversal Descriptivo, el cual tuvo por objeto de recabar los datos con el fin de identificar el tipo de cultura organizacional que se lleva en la institución. Se realizó mediante un instrumento de evaluación de cultura organizacional basado en Cameron y Quinn.

Es ex post facto: porque se evaluaron en razón de variables independientes que ya habían ocurrido, no siendo posible su manipulación para aplicarla a unos sujetos y a otros no.

Es transversal: ya que sus datos se recolectarán en un solo momento, en un tiempo único y su propósito es medir variables y analizar su incidencia en un momento dado.

Es descriptiva: el propósito es describir variables e indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta una variable. El procedimiento consiste en medir en un grupo de personas una o más variables y proporcionar su resultado.

3.1 Hipótesis

La cultura organizacional esperada por los participantes dentro de cinco años es la cultura de Clan (en la cual los miembros de la organización se sienten identificados y muestran un alto grado de compromiso con su empresa, además se premia el trabajo en equipo, participación y el consenso).

3.2 Escenario

Se hizo uso de un aula en las instalaciones de la preparatoria dentro de la institución donde se llevó a cabo la aplicación del instrumento. El aula mide aproximadamente 10m x 12m, se encuentra climatizada, cuenta con 45 mesa-bancos, un escritorio, un infocus y un pizarrón. Las instalaciones se encuentran ubicadas en Guadalupe, Nuevo León; es un centro educativo con primaria, secundaria y preparatoria, cuenta con edificios para cada una de las áreas.

3.3 Población o participantes

A continuación se presenta la muestra tomada para la aplicación, cabe mencionar que todos los participantes son hombres:

Tabla 4 Muestra asignada para aplicación del instrumento.

<i>Colaboradores en la institución</i>	56
<i>Participantes</i>	40
<i>Edades de los participantes</i>	Entre 22 y 69
<i>Genero</i>	Masculino
Distribución por puesto	
<i>Profesores</i>	21
<i>Preceptores</i>	12
<i>Coordinadores</i>	7

3.4 Instrumento

Para lograr este propósito, se tomó como instrumento el de Evaluación de la cultura organizacional basado en Cameron y Quinn OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) que consta de 24 ítems subdividido en seis secciones, una sección de datos de características dominantes la segunda sección tiene el fin de evaluar el liderazgo, la tercera parte del instrumento la administración de los empleados la cuarta de la cohesión que existe en la organización la quinta refleja el énfasis estratégico de la organización y una última en los criterios de éxito en los que se basa la organización. (ver anexo1).

Cameron y Freeman (1991) produjeron evidencia de la validez de la OCAI en su estudio de la cultura organizacional en 334 instituciones de educación superior. Todo coeficientes de correlación diagonales fueron estadísticamente diferentes de cero ($p < 0,001$), y osciló entre 0.212 y 0.515, un nivel moderado de correlación.

En una secundaria se encuestaron 1300 personas y la evaluación de su cultura organizacional resulto en un coeficiente de confiabilidad del 0.82 para la cultura Clan, 0.83 para la Adhocrática, 0.78 para Mercado y 0.67 para la Jerárquica. Existen numerosos estudios adicionales que puede citarse, por ejemplo: Peterson, Cameron, Spencer y White, 1991, pero en cada caso que hemos conocido, la confianza de estos tipos de culturas han mostrado patrones similares a los reportados aquí. Complementando, se ha generado suficiente evidencia respecto a la confiabilidad del OCAI para crear una sólida confianza que relacione o descarte la confiabilidad del instrumento más común utilizado en las ciencias de la cultura organizacional.

3.5 Procedimiento

1. Se solicitó autorización a la organización, para la aplicación del instrumento.
2. Solicitud del consentimiento a cada participante.
3. Explicación del anonimato de sus respuestas, además el contenido del instrumento y la forma en que se debe contestar.
4. Aplicación de instrumento.
5. Agradecimiento personal a cada participante conforme terminaban.
6. Unificación de las respuestas en una base de datos y realización de análisis de datos.

Capítulo 4: Resultados

Resultados del OCAI para el personal en general que participó en el estudio.

Objetivo general: Determinar el tipo de cultura organizacional actual y dentro de cinco años, percibida por parte de los empleados dentro de la institución, en base al OCAI de Cameron y Quinn, 1999.

Figura 6 Resultado del OCAI general actual

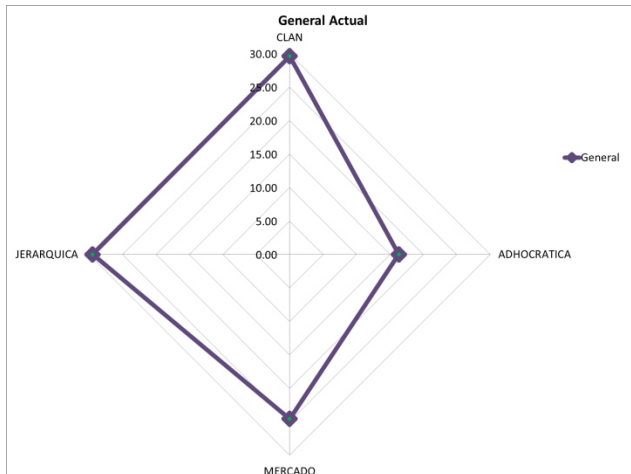


Figura 7 Resultado del OCAI general 5 años

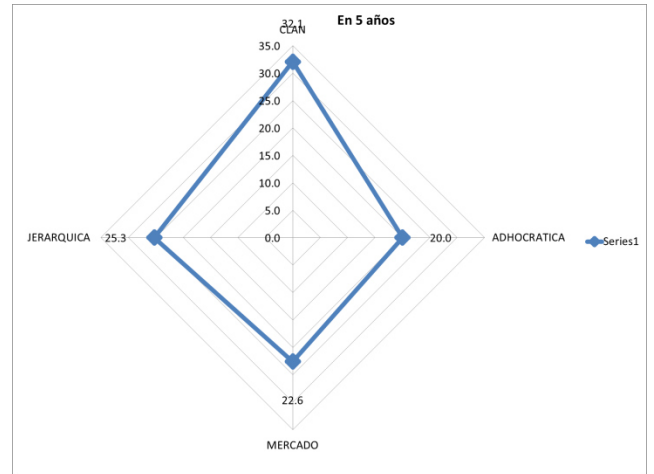


Tabla 5 Puntaje promedio para cada tipo de cultura actual y en 5 años

	CLAN	ADHOCRÁTICA	MERCADO	JERARQUICA
Actual	29.63	16.32	24.58	29.48
A 5 años	32.09	20.04	22.60	25.28

En la Figura 6 nos muestra la percepción actual de los empleados que tienen de la organización. El análisis de los promedios para cada tipo de cultura tiene mayor inclinación hacia las culturas de clan y jerárquica, y entre estas se muestra un ligero énfasis en la cultura de tipo clan, y la Figura 7 nos muestra la percepción en 5 años de

los empleados que les gustaría tener en la organización. El análisis de los promedios para cada tipo de cultura muestra una tendencia marcada hacia la cultura de clan. En base a los resultados de la cultura actual podemos encontrar que la cultura de clan y jerárquica tienden a mirar hacia el interior de ellas y por ende su cultura no se afecta fácilmente por cambios en el entorno.

Objetivo específico: Diferenciar el tipo de cultura organizacional percibida en cada área dentro de la institución.

Figura 8 Resultado del OCAI para el personal por áreas.

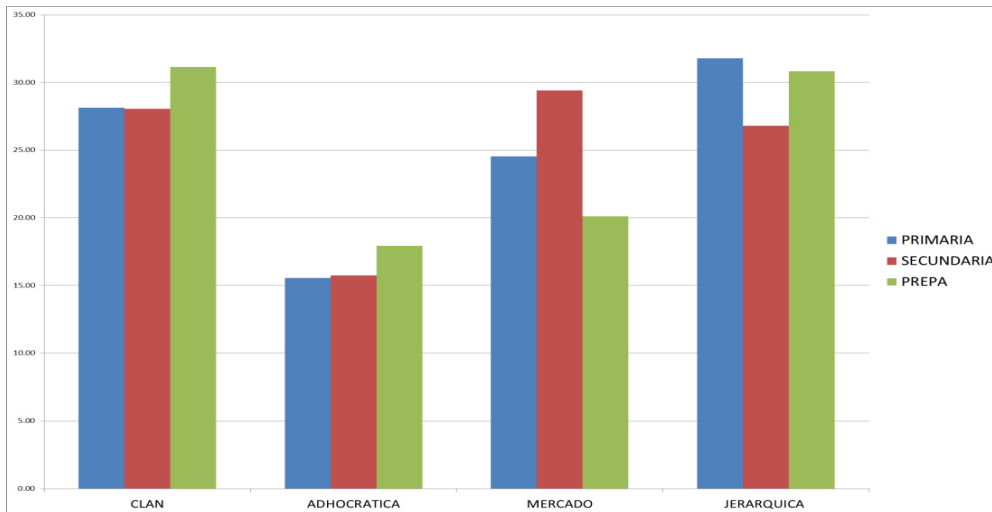


Tabla 6 Puntuaciones promedio para cada tipo de cultura del OCAI en cada área

	CLAN	ADHOCRÁTICA	MERCADO	JERARQUICA
PRIMARIA	28.13	15.56	24.53	31.78
SECUNDARIA	28.05	15.74	29.40	26.81
PREPARATORIA	31.15	17.92	20.10	30.83

En la Figura 8 se muestra el resultado obtenido para cada área de la institución. El análisis de los promedios muestra un énfasis en la cultura jerárquica teniendo mayor puntuación en el área de primaria y preparatoria, una de sus causas es que los empleados de primaria son los que tienen mayor personal de nuevo ingreso, y actualmente se está viviendo la incorporación de ISO 9000, por tal motivo los miembros están a merced de lo que se diga en las reglas y el funcionamiento siempre se realiza con altos niveles de

control, así como los empleados de la preparatoria que son los de mayor tiempo en la institución se sienten de la misma forma por la transición que se vive por la implementación de dicha metodología.

Objetivo específico: explicar la relación existente entre las variables de edad, antigüedad y nivel, con el tipo de cultura organizacional obtenida, en base al instrumento.

Figura 9 Contraste de puntuaciones promedio por puesto.

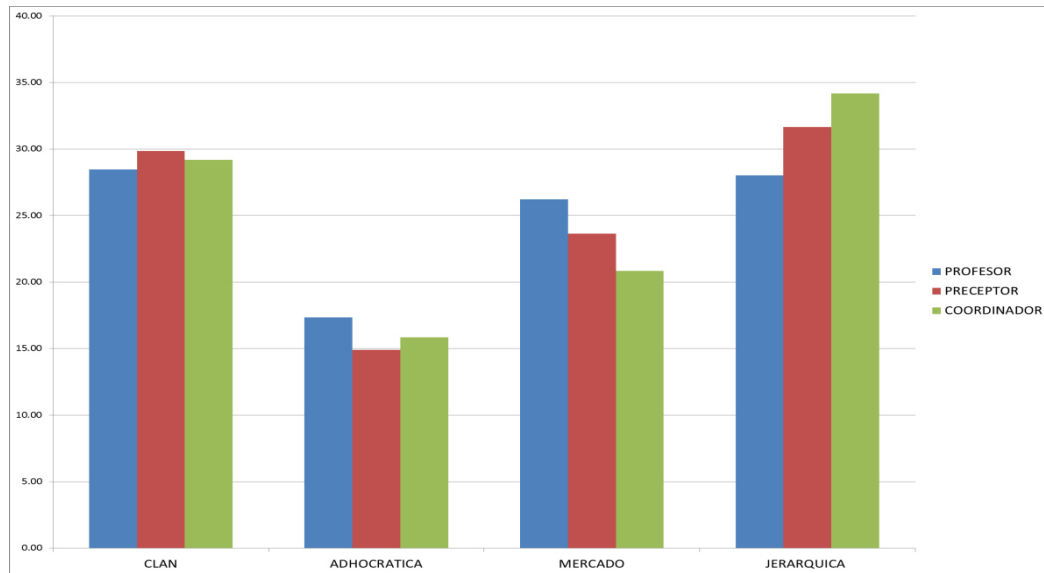


Tabla 7 Puntaje promedio por cada tipo de puesto del OCAI

	CLAN	ADHOCRÁTICA	MERCADO	JERARQUICA
PROFESOR	28.45	17.34	26.20	28.01
PRECEPTOR	29.83	14.89	23.64	31.64
COORDINADOR	29.17	15.83	20.83	34.17

En la Figura 9 se muestra el resultado obtenido para tres puestos que se tiene dentro de la institución. El análisis de los promedios para cada tipo de cultura se muestra en base a la percepción de los profesores y preceptores se ve una tendencia hacia el clan y jerárquica; y por parte de los coordinadores se ve un énfasis notorio en la cultura jerárquica. Ya que son de mayor antigüedad y están viviendo el proceso de ISO como un funcionamiento que siempre se realiza con altos niveles de control y estructura.

Figura 10 Contraste de puntuaciones promedio por antigüedad.

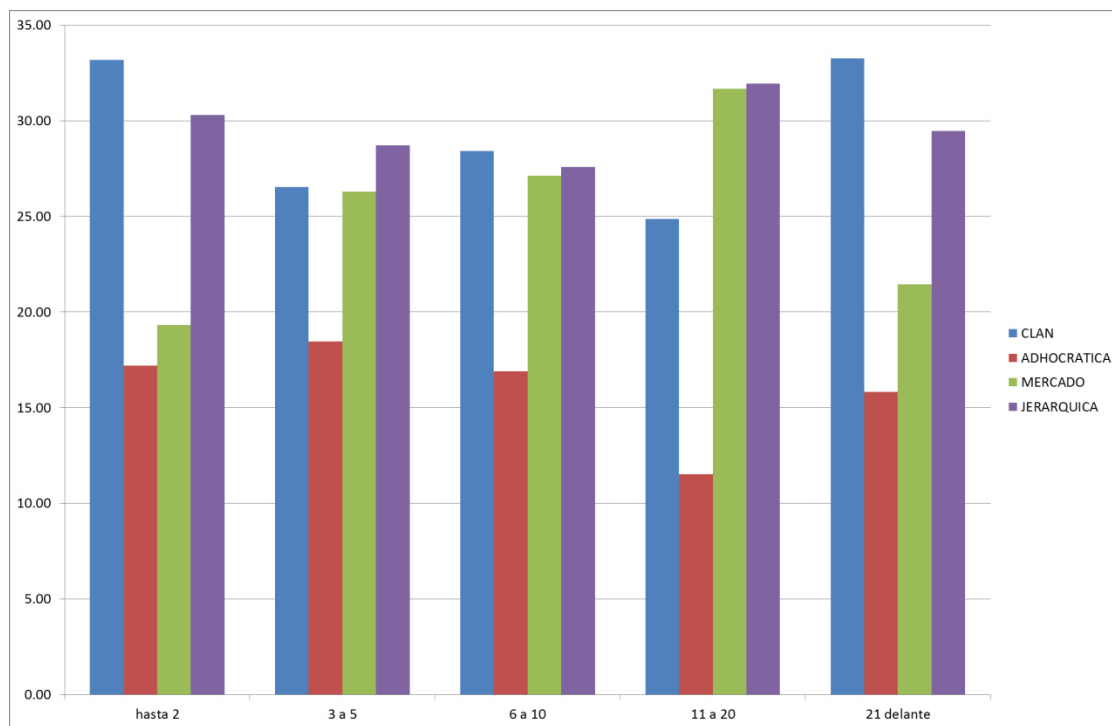


Tabla 8 Puntaje promedio por antigüedad del OCAI

	CLAN	ADHOCRÁTICA	MERCADO	JERARQUICA
hasta 2	33.18	17.21	19.32	30.29
3 a 5	26.53	18.47	26.28	28.72
6 a 10	28.41	16.89	27.12	27.58
11 a 20	24.86	11.53	31.67	31.94
21 delante	33.25	15.83	21.46	29.48

En la Figura 10 se muestra el resultado obtenido en base a la antigüedad de los participantes en la institución. El análisis de los promedios para cada tipo de cultura muestra que los miembros con mayor y menor antigüedad la perciben como una cultura de clan. Ya que los de menor antigüedad aun están en proceso de adaptación y ven a la organización como un lugar adecuado para laborar ya que esto es lo esperado por los de nuevo ingreso, y los de mayor antigüedad ya cuentan con una vida estable y realizada, así

es que ven a la organización como un lugar unido y que en el que se comparten experiencias y debido a su longevidad en la organización se sienten con mayor sentido de pertenencia.

Figura 11 Contraste de puntuaciones promedio por edad.

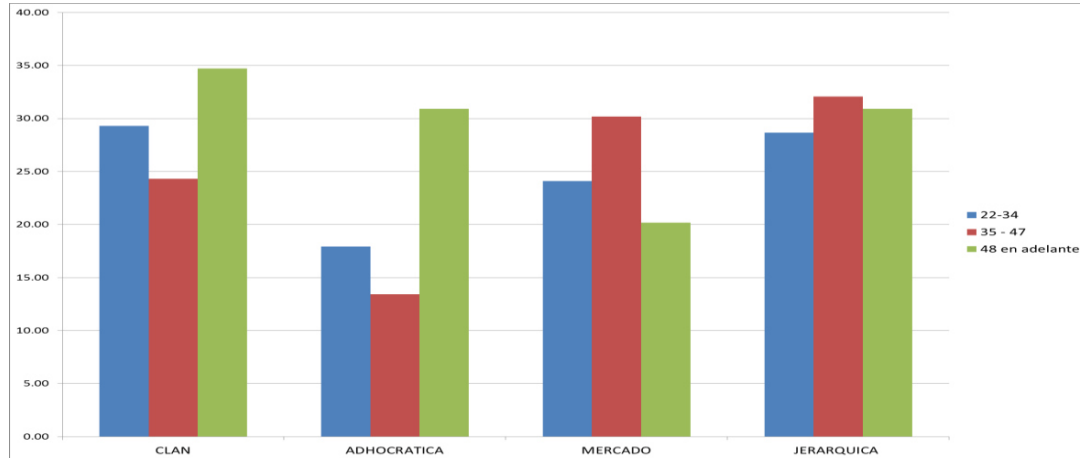


Tabla 9 Puntaje promedio por edad en base al OCAI

	CLAN	ADHOCRÁTICA	MERCADO	JERARQUICA
22-34	29.31	17.93	24.10	28.65
35 - 47	24.31	13.43	30.19	32.07
48 en adelante	34.71	30.90	20.17	30.90

En la Figura 11 se muestra el resultado obtenido basándose en la edad de los participantes. El análisis de los promedios para cada tipo de cultura muestra que tanto los más jóvenes como los de mayor edad perciben a la organización como cultura de clan, en este punto se encuentra una relación entre los resultados obtenidos por antigüedad y los obtenidos aquí.

Capítulo 5: Conclusiones y recomendaciones

5.1 Conclusiones

En el presente estudio después de analizar los resultados obtenidos para la muestra en la que se llevó a cabo el estudio, es posible tener las siguientes conclusiones:

- Principalmente podemos afirmar que la hipótesis se cumplió, al afirmar que la cultura esperada para la organización en 5 años es la cultura de Clan.
- De los cuatro tipos de cultura la de clan y jerárquica fueron las más sobresalientes para esta organización actualmente, lo anterior, significa que los empleados perciben la institución desde dos vertientes diferentes pero con un punto en común, el foco interno, esto se refiere a que la organización tiende a mirar hacia el interior de ella en su quehacer diario y por ende su cultura no se afecta fácilmente por cambios en el entorno, y en caso de que suceda el efecto es mínimo o temporal.

En base a lo visto en el capítulo 2 recordamos que la cultura jerárquica está principalmente determinada por un conjunto de normas y procedimientos que le dicen a los trabajadores qué y cómo hacer sus labores, dado el fuerte énfasis que la organización pone en el control y en la estabilidad interna, y la cultura de clan es donde la organización es un lugar muy amistoso para trabajar y donde todas las personas comparten mucho de sí, la organización es unida por la lealtad o la tradición, los miembros de la organización se sienten identificados y muestran un alto grado de compromiso con su empresa.

- En base a los resultados obtenidos para la percepción de los empleados a 5 años de la organización, estos fueron contundentes al tener como referencia la cultura de tipo clan ya que esta es la que más beneficia a la organización.

- Se pudo observar que a pesar de que se trabaja en diferentes áreas dentro de la organización, los resultados coinciden en lavase a la percepción de los empleados, ver la organización desde estos dos tipos de cultura clan y jerárquica.

- Debido al proceso que se está llevando a cabo en la organización de la certificación de ISO 9000, podemos comprender la relación que se tiene con la cultura de tipo jerárquica, ya que se busca estandarizar, estructurar y controlar los procesos que tiene la organización.

- Y por otra parte la cultura de clan, se puede relacionar con que las personas de menor y mayor edad, así como los de menor y mayor antigüedad perciben de esta forma a la organización, cabe la posibilidad de que los de menor edad y antigüedad, es su primer empleo, y tienen pocas opciones con que comparar la organización y no están afectados por ningún sistema laboral, así es que lo esperado para ellos es una empresa donde se puede compartir y estar como en familia. Y los de mayor edad y antigüedad, están en una etapa de compartir experiencias, y en su vida ya se cuenta con una mayor estabilidad, y ven a la organización como su hogar.

5.2 Recomendaciones:

- Establecer un plan de capacitación con los líderes de la organización, para trabajar con ellos el liderazgo, tomando en cuenta la cultura de tipo clan como base.
- Desarrollar plan de desarrollo organizacional, centrándose en la filosofía de la institución.
- Análisis de la misión y visión de la institución, para alinearla con la filosofía de la misma, y la cultura de clan.
- Alinear la instauración del ISO9000, de acuerdo a la filosofía y alinearla en lo que se quiere lograr con los empleados, en base a lograr una cultura de clan.
- Establecer canales de comunicación de todas las áreas, para que de esta manera se fortalezca y se comparta la cultura de la organización.
- Establecer planes de mentoring con los empleados de mayor antigüedad para capacitar a los nuevos.

CV

Ramón Ovidio Cruz Facundo

ovidio.cf@gmail.com

Mis estudios universitarios en la facultad de psicología de la UANL, en el área de acentuación de psicología conductual, del año 2008 al 2012, dentro del área conductual realice prácticas profesionales en diferentes centros como: Hospital Universitario (atención y evaluación neuropsicológica a pacientes de geriatría), Hospital psiquiátrico (evaluación neuropsicológica a pacientes), USP dentro de la facultad (atención y evaluación neuropsicológica a pacientes de geriatría).

En cuanto a lo laboral, he trabajado en una institución de giro educativa, realizando labores como preceptor y coordinador de la especialidad de humanidades, en el área de preparatoria.

También he cursado estudios de inglés en centro de idiomas en la escuela normal superior, diplomado en matrimonio y familia por Familia y empresa, y apoyo como couch en el programa de emprendedores y empresarios por impulsa México.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ana María Salazar, (2008). Estudio de la cultura organizacional según Cameron y Quinn: Caso de una empresa del sector asegurador venezolano. Universidad Católica Andrés Bello, Venezuela.
- Andrés Rodríguez Fernández, Francisco Díaz Bretones, Francisco Fuertes Martínez, María Angustias Martín Quirós, Manuel Montalbán Peregrín, Emilio Sánchez Santa-Barbará, Victoria Zarco Martín. (2004). Psicología de las organizaciones. Barcelona: UOC.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1992). Organizational Description Questionnaire. Redwood City: Mind Garden.
- Beatriz Eliana Agudelo Hurtado y Luisa Liliana Velásquez Restrepo.(2011). Descripción de la cultura organizacional en una institución educativa, Universidad Tecnológica de Pereira, Pereira, Colombia
- Bernal, C.A. (2006). Metodología de la Investigación. México: PEARSON.
- Cameron, K., & Quinn, R. (1999). Diagnosing and changing organizational culture. EUA: Addison - Wesley Publishing Company.
- Carina Di Canadia, Daniel Pippolo y Valeria Rainusso. (2011). ¿Porque conocer la cultura de una organización?. Innotec Gestión, 3, 59-61.
- Castro, A., & Lupano, M. (2005). DIFERENCIAS INDIVIDUALES EN LAS TEORÍAS IMPLÍCITAS DEL LIDERAZGO Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL PERCIBIDA. Boletín de psicología, 89 - 109.

- Charón Durive, L. (2007). IMPORTANCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL PARA EL DESARROLLO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD. *Ciencia en su PC*, (5) 87-95. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181315033009>
- Davila , A., & H. Martinez , N. (1999). Cultura en organizaciones latinas. Nuevo León: siglo veintiuno. Vincent Dégot. (1979). La empresa como sistema cultural, de Red DirCom Sitio web: http://reddircom.org/articulo_vincent_dagot.html
- EDGAR H. SCHEIN. (1982). La cultura organizacional. En La cultura empresarial y el liderazgo (326-358). Barcelona: Prentice Hall.
- Guns, Bob (1998). Aprendizaje Organizacional. Edit. Prentice Hall. México.
- Idalberto Chiavenato. (2009). Comportamiento organizacional. México: Mc Graw Hill.
- Idalberto Chiavenato (2002). Administración en los nuevos tiempos. México: McGrawHill.
- Llano, C., Pérez, J.A., Gilder, G. y Polo, L. (1990). La vertiente humana del trabajo en la Empresa. España: RIALP.
- María Antonia Mendoza de Lorbes. (2006). Acción directiva y la cultura organizacional de las escuelas de la Asociación Venezolana de Educación Católica (AVEC) municipio Maracaibo. *Artes y Humanidades*, 7, 95-116. 15/agosto/15, De Redalyc Base de datos.

- María Deyanira Villarreal Solís, Francisco Martín Villarreal, M. A. Elías Eduardo Briones Salinas. (2012). Diagnóstico de la Cultura Organizacional en un Hospital de Zona de Durango. *Conciencia Tecnológica*, 44, 23-29.
- María Deyanira Villarreal Solís y Patricia Martínez Herrera. (2009). Caracterización de la Cultura Empresarial en la Pyme Fabricante de Muebles de la Ciudad de Durango. *Conciencia Tecnológica Revista*, 37, 13-19. 13/agosto/2015, De Redalyc Base de datos.
- Morán, M. L., & Fernández de Mosteyrin, L. (2014). Encontrar la cultura: estrategias de indagación para el análisis sociopólitico. *Revista de estudios sociales*.
- Pichs F., A. y Ponjuán D., G. (2014). La Cultura Informacional: sus principales relaciones conceptuales. *Ciencias de la información*, 46, 33-37.
- Pirela y Sánchez (2009). Cultura y aprendizaje organizacional en instituciones de Educación Básica. *Revista de Ciencias Sociales*, XV (1), 175-188. *FACES - LUZ*. ISSN 1315-9518
- Rafael Guízar Montúfar. (2013). *Desarrollo Organizacional*. México: Mc Graw Hill Education
- Richard H. Hall. (2004). *Organizaciones estructuras y procesos*. Madrid, España: PRENTICE/HALL INTERNACIONAL.
- Robbins, S. P. (1987). Cultura organizacional. En S. P. Robbins, *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.

- Schein, Edgar (1992). *Cultura Organizacional y Liderazgo*. Edit Plaza y Janes. Barcelona.
- Senge, Peter (2006). *La quinta disciplina*. Ediciones Granica. Buenos Aires.
- Siliceo Aguilar, A., Casares Arrangoiz, D., & González Martínez, J. L. (1999). *Cultura organizacional y liderazgo*. En A. Siliceo Aguilar, D. Casares Arrangoiz, & J. L. González Martínez, *LIDERAZGO, VALORES Y CULTURA ORGANIZACIONAL*. McGraw Hill.
- Terán y Lorenzo (2012). Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral y la productividad de los trabajadores administrativos en instituciones de educación superior. *Omnia*, 17(1), pp. 96-110. Universidad del Zulia. ISSN: 1315-8856
- Torres, P., Villafán, J., y Álvarez, M. (2008). Planeación estratégica y desarrollo organizacional en instituciones educativas: el estudio de un caso universitario en México. *Revista Iberoamericana de Educación*, 47(2), 1-11. ISSN: 1681-5653
- Uribe (2005). *El liderazgo docente en la construcción de la cultura escolar de calidad: un desafío de orden superior*. PRELAC, 1(1). UNESCO UREALC.
- Wendell L. French y Cecil H. Bell. (1995). *Desarrollo Organizacional*. México: PEARSON.

Anexo 1

Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional (Basado en Cameron y Quinn)

- Notas Aclaratorias: La información obtenida en esta encuesta será utilizada con propósitos académicos para la Maestría en Psicología Laboral y Organizacional. Los datos e información recabada serán confidenciales.

Fecha: _____

- Datos generales:

Edad:	Sexo:
Antigüedad en la empresa:	Puesto:
Nivel:	

El propósito de este instrumento es evaluar seis dimensiones clave de la cultura organizacional. No hay respuestas correctas o incorrectas. Trata de ser lo más preciso posible para que el diagnóstico resultante sea acertado.

El cuestionario consiste en seis oraciones incompletas. Cada oración tiene cuatro alternativas para ser completadas. Divide 100 puntos entre estas alternativas dependiendo del grado en que se asemejen a tu organización. Dale la más alta puntuación a la opción que es más semejante. Solamente asegúrate de que las cuatro puntuaciones sumen 100. Por ejemplo:

1. La organización...	Actual	En 5 años
a) Es un lugar confortable	55	40
b) Es un lugar emprendedor	20	40
c) Está muy orientada a resultados	20	5
d) Es un lugar muy controlado	5	15
Total	100	100

Notarás que al lado derecho de cada alternativa hay dos columnas. En la columna "Actual" se escribirá la puntuación de acuerdo a la forma en la que vez en este momento a la organización. En la columna "En 5 años" se escribirá la puntuación de acuerdo a lo que tú quisieras que la organización fuera.

1. La organización...	Actual	En 5 años
a) Es un lugar muy personal. Es como una extensión de la familia. La gente comparte mucho de sí misma.		
b) Es un lugar con un fuerte dinamismo emprendedor. La gente está dispuesta a correr riesgos.		
c) Está muy orientada a resultados. Una preocupación importante es terminar bien el trabajo. La gente es muy competitiva y orientada al logro.		
d) Es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos		

formales generalmente determinan lo que la gente hace.		
Total	100	100
2. El liderazgo en la organización se caracteriza por...		
a) El apoyo, la guía y la facilitación.		
b) La innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos.		
c) La agresividad y la orientación a resultados.		
d) La coordinación, la organización y la eficiencia.		
Total	100	100
3. El estilo de administración en la organización está caracterizado por...		
a) El trabajo en equipo, el consenso y la participación.		
b) La toma de riesgos individual, la innovación, la libertad y la singularidad.		
c) La competitividad, las altas demandas y el logro.		
d) La seguridad en el empleo, la conformidad y la estabilidad.		
Total	100	100
4. Lo que une a esta organización es...		
a) La lealtad y la confianza mutua. El compromiso es alto.		
b) La innovación y el desarrollo. Se enfatiza estar a la vanguardia.		
c) El énfasis en el logro y la obtención de metas. La agresividad y el éxito son temas comunes.		
d) Sus reglas y políticas. Se valora tener un ambiente tranquilo de trabajo.		
Total	100	100
5. La organización enfatiza...		
a) El desarrollo humano. La confianza, la apertura y la participación son elevadas.		
b) Adquirir nuevos recursos y crear nuevos desafíos. Intentar cosas diferentes e ir en pos de oportunidades es muy apreciado.		
c) Acciones competitivas y el logro. La posición en el mercado y el alcance de objetivos son temas dominantes.		
d) La permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y la tranquilidad son importantes.		
Total	100	100
6. La organización define el éxito en base a...		
a) El desarrollo del recurso humano, el trabajo en equipo, el compromiso de los empleados y su preocupación por la gente.		
b) Tener los productos más nuevos o diferentes, ser un líder innovador dentro de su campo.		
c) Superar a la competencia y ser el líder en el mercado.		
d) Eficiencia. Cumplir con lo agendado y mantener bajos los costos de producción.		
Total	100	100

Para la revisión del cuestionario hay que completar las tablas que aparecen a continuación. Escribir los puntajes de "a", "b", "c" y "d" obtenidos a través de las seis dimensiones del cuestionario. Sumar los totales y dividir entre seis para sacar el promedio.

Actual

Tipos de cultura	1. Características dominantes	2. Liderazgo	3. Admón. de empleados	4. Cohesión Organizacional	5. Énfasis estratégico	6. Criterios de éxito	Suma Total	Prom.
a) Clan								
b) Adhocracia								
c) Mercado								
d) Jerarquía								

En 5 años

Tipos de cultura	1. Características dominantes	2. Liderazgo	3. Admón. de empleados	4. Cohesión Organizacional	5. Énfasis estratégico	6. Criterios de éxito	Suma Total	Prom.
a) Clan								
b) Adhocracia								
c) Mercado								
d) Jerarquía								

