



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA,
UNIDAD IZTAPALAPA
DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES
DOCTORADO EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES**

**TESIS QUE PARA OBTENER EL GRADO DE DOCTOR PRESENTA:
EDUARDO GUADALUPE CHÁVEZ CARRILLO**

TEMA: “EL CLIMA DE TRABAJO, GENERADO POR LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA COMO DETERMINANTE EN EL COMPORTAMIENTO DEL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO DE LA ESCUELA SUPERIOR DE EDUCACIÓN FÍSICA DE LA UAS”

DIRECTOR DE TESIS: DR. ANTONIO BARBA ALVAREZ

MÉXICO, DF. ABRIL, 2011.

ÍNDICE GENERAL	PAG.
INTRODUCCIÓN	6
CAPÍTULO I	8
CONSTRUCCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO	
1.1. ANTECEDENTES	8
1.2. PLANTERAMIENTO DEL PROBLEMA	12
1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	16
1.4. SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA	16
1.5. OBJETIVOS	17
1.5.1. OBJETIVO GENERAL	17
1.5.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS	17
1.6. DELIMITACION DE LA INVESTIGACION	18
1.7. JUSTIFICACION	18
1.8. HIPOTESIS	20
1.9. METODOLOGIA	21
1.10. TECNICAS DE RECOLECCION DE INFORMACION	27
1.10.1. OBSERVACION	27
1.10.2. ENTREVISTA	28
1.10.3. CUESTIONARIO	29
CAPÍTULO 2	
CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL	34
2.1. MODELOS DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	36
2.2.1. EL MODELO SOCIAL DE COMPORTAMIENTO	36
2.2. EL EFECTO DE LOS LAZOS SOCIALES EN EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL	38
2.2.1. CONCEPTOS DE LAS REDES	39
2.3. OTROS MODELOS SOCIALES DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	40
2.3.1. ALGUNOS PROBLEMAS DEL MODELO SOCIAL	41
2.4. EL MODELO DE RACIONALIDAD RETROSPECTIVA DE COMPORTAMIENTO	42
2.4.1. LA “RACIONALIDAD” DEL MODELO DE RACIONALIZACIÓN	45
2.5. EL MODELO MORAL DEL COMPORTAMIENTO	46
2.6. EL MODELO COGNOSCITIVO O INTERPRETATIVO DE COMPORTAMIENTO.	48

2.7.	CULTURA ORGANIZACIONAL	49
2.7.1.	HACIA UNA DEFINICION DE CULTURA	49
2.7.1.1.	LA IMPORTANCIA DE LA CULTURA Y EL COMPORTAMIENTO EN EL ANALISIS ORGANIZACIONAL	52
2.7.1.2.	¿POR QUÉ UNA CULTURA ORGANIZACIONAL?	56
2.8.	UN ACERCAMIENTO A LAS DIMENSIONES DE HOFSTEDE	57
2.8.1.	INDIVIDUALISMO/COLECTIVISMO	57
2.8.2.	DISTANCIA DEL PODER	58
2.8.3.	MASCULINIDAD/FEMINIDAD	58
2.8.4.	EVASION ANTE LA INCERTIDUMBRE	59
2.9.	DEFINIENDO LA CULTURA NACIONAL EN RELACION CON LA ORGANIZACION	62
2.10.	LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INSTITUCIONALIZACION	67
2.11.	CULTURA ORGANIZACIONAL, SUS CATEGORIAS Y ELEMENTOS QUE LA INTEGRAN	68
2.12.	LA CULTURA ORGANIZACIONAL, SU TRANSMISIÓN A LOS INTEGRANTES DE LA ORGANIZACIÓN	71
2.12.1.	HISTORIAS	72
2.12.2.	RITOS	72
2.12.3.	LENGUAJE	73
2.13.	FUNCIONES DE LA CULTURA	74
2.14.	LA CULTURA COMO DESVENTAJA	74
2.15.	CLIMA ORGANIZACIONAL	75
2.15.1.	CONCEPCIONES	75
2.15.2.	CLIMAS ORGANIZACIONALES ORIENTADOS A LOS APORTES	84
2.15.3.	CLIMAS ORGANIZACIONALES ORIENTADOS A LOS RESULTADOS	85
2.16.	TEORIA DE LA CONTINGENCIA EN LAS ORGANIZACIONES	86
2.16.1.	TEORIAS SOBRE EL AMBIENTE ORGANIZACIONAL	88
2.17.	NATURALEZA DE LAS PERSONAS EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL	94
2.17.1.	MODELOS DE COMPORTAMIENTO QUE FAVORECEN EL CLIMA ORGANIZACIONAL	94
2.17.2.	LIMITACIONES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN EL AMBITO LABORAL	95
2.17.3.	ACTITUDES DE LOS EMPLEADOS; NATURALEZA, SATISFACCION LABORAL EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL	96
2.18.	PROCESO DE MOTIVACION COMO DETERMINANTE DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	97
2.19.	IMPORTANCIA DEL CLIMA LABORAL EN LAS ORGANIZACIONES	99
2.19.1.	CLIMA DE TIPO AUTORITARIO	103
2.19.2.	CLIMA DEL TIPO PARTICIPATIVO	103
2.20.	IMPORTANCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL COMO HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA	108
2.20.1.	FACTORES QUE CONFORMAN EL CLIMA ORGANIZACIONAL	111

220.2. CAUSAS Y EFECTOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	116
2.20.3. CLIMA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONALES	117
2.20.4. REGLAMENTOS Y POLITICAS	117
2.21. TEORIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LIKERT	118
2.21.1. TEORIA DE LOS SISTEMAS	118

CAPÍTULO 3

CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA	130
3.1. EVOLUCION HISTORICA DE LA ORGANIZACIÓN	130
3.2. MODELO DE GESTION BASADO EN LA CALIDAD	134
3.3. ANALISIS FODA DE LA CATEGORIA DE NORMATIVIDAD Y POLITICAS GENERALES	135
3.3.1. FORTALEZAS	135
3.3.2. DEBILIDADES	136
3.4. PROCESOS DE GESTION, PLANEACION Y EVALUACION DE LA ESEF	137
3.4.1. ANALISIS FODA DE PLANEACION-EVALUACION	140
3.4.1.1. FORTALEZAS	140
3.4.1.2. DEBILIDADES	140
3.5. CARACTERISTICAS DEL PERSONAL DOCENTE	141
3.6. ESTRUCTURA DE GESTION Y APOYO ADMINISTRATIVO	142
3.7. INFRAESTRUCTURA FISICA	143

CAPITULO 4

INVESTIGACION DE CAMPO Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	145
4.1. DISEÑO Y APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS	145
4.2. PRINCIPALES HALLAZGOS	148
4.3. RESULTADOS CUANTITATIVOS	151
CONCLUSIONES	195
BIBLIOGRAFÍA	203

INDICE DE CUADROS Y FIGURAS	PAG.
1. DISEÑO DE LA INVESTIGACION	25
2. MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL.FIGURA A	70
3. TABLA 1. DIFERENCIA ENTRE CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL	77
4. PROCESO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL	93
5. EL CLIMA ORGANIZAIONAL Y LAS NECESIDADES HUMANAS	98
6. TABLA 2. ESTRUCTURA DE GESTION Y APOYO ADMINISTRATIVO	142
7. TABLA 3. INFRAESTRUCTURA FISICA DE LA ESEF	143
8. TABLA 4. INFRAESTRUCTURA FISICA INSTITUCIONAL UTILIZADA POR LA ESEF	144
9. TABLA 5. PRECODIFICACION DE CUESTIONARIOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA ESEF	147
10. TABLA 6. CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA ESEF	149

INTRODUCCIÓN

En esta tesis se presenta un estudio de cultura y clima organizacional, realizado en la Escuela Superior de Educación Física (ESEF)¹ de la Universidad Autónoma de Sinaloa, a fin de conocer cuál es el clima organizacional predominante en este centro de trabajo y analizar la forma en que la cultura organizacional condiciona éste. Lo anterior con el propósito de analizar el clima de trabajo generado por la cultura organizacional y su influencia como determinante en el comportamiento del personal docente y administrativo de la ESEF.

Este trabajo se inscribe en el debate internacional sobre la interrelación que existe entre la satisfacción laboral y el ambiente organizacional a partir de los siguientes indicadores: comunicación, motivación, cooperación, toma de decisiones, conflicto organizacional, liderazgo y trabajo en equipo.

La relación entre satisfacción laboral y clima organizacional es un tema de gran relevancia actualmente en el ámbito educativo, debido a los procesos de acreditación y certificación de las instituciones educativas. La satisfacción laboral de los docentes y el personal administrativo, así como las formas organizacionales de las universidades son temas preocupantes para la psicología, economía, administración y los Estudios Organizacionales. Este tema se inscribe dentro de la línea de investigación de talento humano en el sentido de que ubica al personal administrativo y docente con su capital intelectual y conocimiento como el factor más importante de la organización, para que ésta logre alcanzar esos procesos de certificación y acreditación, que exige el actual entorno organizacional.

En este documento se presenta en un primer apartado, la construcción del objeto de estudio con los elementos protocolarios de la investigación

¹ En lo sucesivo, para referirnos a la Escuela Superior de Educación Física, objeto de este estudio usaremos el término ESEF, que son las siglas de esa escuela.

(antecedentes, justificación, objetivos, hipótesis, metodología, etc.) En este apartado, además se explica de manera detallada la metodología de tipo mixto, realizada, mediante el uso de técnicas cualitativas (observación, entrevista semiestructurada) y cuantitativas (cuestionario con escala Likert).

En el segundo capítulo se ofrece un acercamiento a las dos dimensiones de investigación principales: cultura y clima organizacional, analizando las principales teorías sobre esta temática, desde las clásicas hasta las contemporáneas.

En el tercer capítulo se presenta una caracterización del campo organizacional educativo y de la organización en lo particular, analizando las variables, físicas, estructuras, políticas, normas y procedimientos.

En tanto, en el cuarto capítulo se presenta la investigación de campo realizada y los resultados de la investigación, que nos permitieron validar la hipótesis presentada al inicio del trabajo y ofrecer algunas recomendaciones para que la organización objeto de estudio funcione de manera más adecuada.

Para la presentación de esta tesis se agradece la colaboración de la Dra. Rosalinda Gámez Gastélum por sus valiosas observaciones, así como del director de la ESEF, MC Ramón Mora Uzeta y de todo el personal de esa organización que permitió llevar a cabo este trabajo. A Jussivia Díaz Soto, coordinadora de posgrado, muchas gracias por abrirnos las puertas de esta organización educativa.

CAPÍTULO 1

CONSTRUCCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1 Antecedentes

En la revisión de antecedentes sobre esta temática, encontramos que existen pocos trabajos de este tipo en centros de trabajo dedicados a la educación superior en México. En la búsqueda realizada encontramos que en el ámbito educativo son más comunes los estudios realizados sobre cultura organizacional en América Latina, pero que los estudios de clima son aún incipientes. Esa situación refleja la necesidad de que se avance hacia la realización de estudios de caso, que reflejen la realidad organizacional de México y de Sinaloa con sus particularidades.

En el ámbito nacional solo encontramos cuatro investigaciones de este tipo en cuanto a instituciones educativas el primero de Ivonne Castro en la Universidad de Occidente, unidad Los Mochis 2003; Clima organizacional y flujos de comunicación en el departamento de administración escolar de la Universidad de Occidente, unidad Culiacán de Leticia Peraza Cárdenas en 2005 y Clima organizacional y desempeño laboral en la Universidad de Occidente. Unidad Culiacán de Rosalinda Gámez Gastélum (2007), así como la investigación de Comunicación y Clima Organizacional. Caso Tecnológico de Los Mochis de Aída Alvarado Borrego (2008) y El Clima Organizacional en el contexto de los procesos de intervención: algunas reflexiones a partir del caso de una organización pública de Ayuzabet de la Rosa Alburquerque, Oscar Lozano Carrillo y Reyles Jesús Rodríguez Olaya (2008).

En este punto mencionaremos algunas de las investigaciones que se han llevado a cabo para el estudio de la Cultura y Clima Organizacional, pretendiendo conocer más acerca de las diversas aplicaciones de estos procesos al interior de

las organizaciones e instituciones. Respecto al tema de cultura algunos de los trabajos más relevantes son:

1.- Tema de tesis de doctorado realizado en la ciudad de Culiacán denominado: “Cultura organizacional en empresas México-americanas. El caso de Agrícola Tarriba”, desarrollado por la ahora Doctora Rosalinda Gámez Gastélum. Tesis doctoral. Director de Tesis: Dr. Luis Montaña Hirose.

Esta tesis habla sobre las diferencias que existen en el ámbito cultural, que están muy arraigadas entre México y Estados Unidos e impacta en la toma de decisiones en ambos grupos socioculturales, debido a la cultura que influye de forma importante en el comportamiento organizacional.

Se le hizo el estudio a la empresa México-Americana (Grupo Arizona) que se caracteriza por el manejo flexible del tiempo, el voluntarismo legal, el individualismo como parte de la competitividad, la equidad de género, la segmentación del mundo del trabajo y la familia.

Esta investigación fue llamada como prototipo de organizaciones globalizantes por estar orientada, según su autora, al mercado mundial y responder a las necesidades del contexto internacional. Se llegó a la conclusión de que las relaciones interculturales entre las organizaciones se clasificarán por un crecimiento del mercado mundial de bienes y servicios.

En esta tesis doctoral, se pretendió explorar los encuentros interculturales de una organización Sinaloense, dedicada a la producción y comercialización de hortalizas frescas hacia Estados Unidos y su relación con la empresa ubicada en Culiacán “Grupo Sinaloa” y “Grupo Arizona” por su parte localizada en Río Rico, Arizona.

2.- Título: Clima organizacional y productividad en una empresa Desarrolladora de *Software*. Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado”. Autor: Arsenio Antonio Pérez Pérez. Este trabajo lo enmarca en la investigación de Cultura Organizacional y Productividad. Y estudia principalmente la influencia del Clima Organizacional; lo que es el ambiente físico de trabajo, la comunicación e interacción, la incentivación, la identificación y pertenencia, autoridad y liderazgo, control y supervisión, motivación laboral y su correlación con cuatro indicadores de productividad de desarrollo de software en la Empresa Marna Sistemas. El estudio se hizo con el total de empleados que laboran en esa empresa. Los resultados indicaron que el clima organizacional es percibido satisfactoriamente por todo el personal de la organización. Las dimensiones del clima que se presentan y que tienen mayor influencia sobre la productividad de los software fueron la comunicación y la interacción, y la identificación y pertenencia.

3.- Otro estudio encontrado fue el denominado: desempeño docente y clima organizacional en el Liceo “Agustín Codazzi” de Maracay, Estado Aragua. Autor: Freddy E. Nieves. (UPEL). Esta investigación estableció la relación existente entre el Desempeño docente y el clima organizacional en una institución educativa pública del Estado Aragua. Se seleccionó una muestra al azar simple. La muestra quedó conformada por: quince profesores TC, miembros del Consejo Técnico asesor, veinte profesores PH y sesenta alumnos cursantes del segundo año.²

Se desarrolló una investigación de campo no experimental. Los resultados en general, indican que existe una relación baja positiva y no significativa entre las variables estudiadas de acuerdo a la opinión emitida por docente y alumnos. En función de los resultados, se emitió el cuerpo de recomendaciones pertinente.

4.- Otra de las investigaciones que nos servirán como marco de referencia para nuestro estudio, es la realizada por el profesor Oswaldo del Castillo Carranza,

² Consultado vía electrónica http://cidipmar.fundacite.arg.gov.ve/Doc/paradigma_972/Art.4.htm el 30 de abril de 2008.

titulada “*Modelos de Cultura Reapropiados. Hacia la Efectividad Organizacional*” y que fue base substancial para obtener el grado de Doctor en Estudios Organizacionales. Dicha investigación fue hecha en una de las tiendas departamentales de empresas Coopel, S.A. de C.V., viviendo las experiencias como vendedor de piso. Su publicación tiene el propósito de contribuir al conocimiento de las organizaciones empresariales, pero, de igual forma, podemos retomar algunos de los aspectos más importantes sobre el tema de la cultura, y enriquecer enormemente este trabajo.

5. Sin duda, otro estudio relevante sobre clima organizacional fue el realizado por Gloria Nerty Navarro Castro (2003) en su tesis doctoral, titulado Clima organizacional y mujer ejecutiva. Caso Telmex, en donde la autora analiza el impacto del género en las formas de ejercer el liderazgo, así como sus efectos en el ambiente laboral.

Cabe mencionar que esta investigación es un estudio de caso de la Escuela Superior de Educación Física (ESEF), el cual forma parte en la estructura organizacional universitaria de la Unidad Académica de Educación Física, la cual está integrada en la cima de la organización por el director, de quien dependen en forma directa como línea de mando el coordinador académico y el coordinador administrativo. De la coordinación académica dependen en forma directa las coordinaciones de los programas educativos y tutorías; en tanto, de la coordinación administrativa dependen biblioteca, vinculación, personal secretarial e intendencia. El área de investigación y posgrado, al igual que el staff operan en forma directa por mandato desde la dirección

1.2 Planteamiento del problema

Se seleccionó esta organización debido a que recientemente se llevo a cabo un proceso de cambio de dirección, en donde se generó también un cambio político, porque el nuevo director emerge de un grupo que estuvo relegado del poder durante 20 años y ahora es hegemónico. Esa situación ha generado al interior de la ESEF un ambiente laboral distinto y un clima de trabajo que vale la pena ser analizado.

La organización posee al menos tres grandes problemáticas que es necesario revisar:

- **Cohesión e identidad:** es decir, hay una falta de visión integral por parte del personal directivo y mandos medios respecto a la lógica funcional y la identidad organizacional fragmentada en la organización, debido a que durante 20 años hubo ciertas formas de realizar el trabajo y ese grupo hoy se encuentra excluido de la toma de decisiones, pero que integran un grupo yuxtapuesto que genera problemas en el quehacer cotidiano de la organización.
- **Visión estratégica:** esto implica que no se tiene claro como alinear la visión estratégica de la Universidad con el quehacer de la dirección de la ESEF, y las principales unidades administrativas y operativas de esa organización, lo cual genera una ausencia de formalización, insuficiente aprovechamiento y fortalecimiento de productos y servicios de la ESEF.
- **Cambio o reforma organizacional:** existe una resistencia al cambio organizacional por parte de los profesores, sobre todo, de quienes estuvieron en el poder por 20 años y ahora se sienten excluidos de la toma de decisiones y en respuesta generan suspensión de clases, rumores y acciones que obstaculizan el buen funcionamiento de la organización.

La existencia de una organización sólo es posible cuando dos o más personas se juntan para cooperar entre sí y alcanzar objetivos comunes, que no podrían lograrse de manera individual.

Se debe destacar que el logro de esos objetivos comunes sólo puede concretarse si las personas que interactúan en las instituciones, se desenvuelven en la misma, actuando de manera armónica con las normas, valores, estilos de comunicación, liderazgo, comportamientos, creencias, lenguajes y símbolos de la organización, lo cual, han establecido con anterioridad.

La interrelación de los elementos mencionados líneas arriba, conforman lo que se conoce como Cultura Organizacional o Cultura Corporativa. Definiendo un poco mejor este término llegamos a coincidir con Serna (1997), en donde define la Cultura Organizacional resaltándola "... como la manera en que las organizaciones hacen las cosas, establecen prioridades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales".

La Cultura Organizacional condiciona el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, es ella quien determina en los individuos el compromiso, arraigo y permanencia, dentro de la organización, generando en él, la adaptación necesaria para su eficacia y sobrevivencia.

Tomando en consideración lo anterior, se infiere que la Cultura Organizacional es una de las mayores fortalezas de la organización si ésta se ha desarrollado adecuadamente, de lo contrario, constituye una de las principales debilidades; por lo tanto, es importante la implementación oportuna de programas y acciones que cambien los elementos culturales que impiden que el personal logre identificarse con la institución y desarrolle un clima de trabajo altamente motivador.

La Cultura Organizacional, es sin duda alguna el integrador de todas las organizaciones y/o acciones que se llevan a cabo, por ende es uno de los factores determinantes en la eficacia del recurso humano; de la aceptación de ella dependen los niveles de productividad y de calidad que se ofrezca, el Clima Organizacional es en el que se concretan los objetivos.

Como ejemplo de esta afirmación, podemos tomar el caso de la Escuela Superior de Educación Física (ESEF) cuya misión es “formar, en un ámbito de excelencia académica, profesionales integrales y competentes en la ciencia, las humanidades y la tecnología, que con alto grado de compromiso y responsabilidad participen en el desarrollo económico, social, político y cultural de Sinaloa y de México, por medio de los mecanismos propios de la academia y el conocimiento”. Pese a tener una misión definida, con respecto a quienes ingresan y egresan, en ninguna parte de la misma se menciona a aquellos individuos que son parte sustancial en la formación integral de los estudiantes, y, están día con día en las aulas otorgando su tiempo y atención a los alumnos que los requieren constantemente. Además, en ellos recae gran parte de la responsabilidad durante el proceso de enseñanza-aprendizaje en los profesores de la organización.

En el seno de la ESEF labora personal profesional de la enseñanza, profesores con experiencia en cada una de sus áreas, y, muchos de los cuales, trabajan en el sector productivo en la práctica de su profesión, apoyando así, el fortalecimiento de los procesos educativos al transmitir sus conocimientos de una manera más actualizada.

Sin embargo, el personal docente y administrativo que labora en esa unidad organizacional, se ve afectado por diversos factores que inciden en su eficacia y comportamiento, lo cual se refleja en el desempeño de su trabajo; algunos de ellos son los diferentes estilos de liderazgo de quienes ejercen la autoridad inmediata hacia ellos, como son, los Jefes de carrera, el deficiente empleo de la comunicación, la alta incertidumbre que se vive con respecto a su

carga académica cada semestre, el cambio o baja de las materias asignadas sin previo aviso, el choque entre los valores de la institución y los valores individuales del personal, el incumplimiento o violación de normas y reglamentos en la promoción y ascenso de categoría por parte de las autoridades correspondientes, salario bastante bajo, indiferencias y preferencias, entre otras cosas. Todo ello genera un descontento que lógicamente repercute en el ambiente de trabajo, desarrollando un clima laboral ambiguo, tenso y autoritario que merma la eficacia y compromiso del personal docente en sus actividades, sin perder de vista el comportamiento de éste, que en el común de los casos se tornan retantes o apáticos ante lo que sucede en la institución, afectando directamente la calidad de servicio que se brinda.

Además, el diferente nivel educativo y cultural de muchos de los trabajadores, produce que varias costumbres adoptadas por estos sean muy difíciles de cambiar, como por ejemplo la difusión de rumores, la falta de respeto por las personas, el individualismo y el protagonismo, así como las manifestaciones de diversidad sexual por parte de estudiantes y profesores.

Un verdadero desarrollo de la cultura organizacional, permitiría crear un punto de equilibrio entre los grupos de referencia, y, se desarrollaría un clima de trabajo agradable que permitiría enlazar las necesidades de la institución con las necesidades del personal docente, por lo que el desempeño de estos sería satisfactorio y en donde los mayores beneficiarios serían los alumnos que de una u otra forma son los que van a llevar finalmente el nombre de la universidad hacia una sociedad y sector productivo cada vez más exigente con los resultados y funcionamiento de la misma.

Considerando el planteamiento anterior, surge la necesidad de analizar la importancia de la cultura y el clima organizacional como factores determinantes en la eficacia y el comportamiento del personal docente y administrativo de la ESEF, a fin de elevar los niveles de productividad y excelencia, propiciando además

climas de trabajo motivantes y retadores que permitan a los trabajadores desarrollar un trabajo en equipo para lograr los objetivos de la institución.

En función de lo expuesto anteriormente, surgen las siguientes interrogantes:

1.3 Formulación del problema

- ¿Cuál es la influencia del clima de trabajo generado por la cultura organizacional en la determinación de la conducta del personal docente y administrativo de la ESEF?

1.4 Sistematización del problema:

- ¿Qué tipo de clima organizacional prevalece en la ESEF?
- ¿Cómo impacta la cultura organizacional en el clima de la ESEF?
- ¿Cómo impactan la cultura y el clima organizacional en el comportamiento del personal docente de la ESEF?
- ¿Qué conocimiento tienen los docentes de la ESEF sobre la Cultura Organizacional de la institución?
- ¿Cuál es el perfil del docente de la ESEF?
- ¿Qué características presenta, según la percepción de docentes y administrativos el clima organizacional de la ESEF?
- ¿Qué relación pudiese existir entre el Clima Organizacional, el comportamiento y el desempeño laboral ?

- ¿Cuáles son los factores culturales que intervienen en el clima organizacional?
- ¿Qué grado de identificación y compromiso tiene el personal docente de la ESEF?

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo general:

Analizar el clima de trabajo, generado por la cultura organizacional y su influencia en el comportamiento del personal docente de la Escuela Superior de Educación Física (ESEF) de la Universidad Autónoma de Sinaloa.

1.5.2 Objetivos específicos:

- Estudiar la relación existente entre el clima organizacional, el comportamiento y el desempeño profesional del docente en dicho plantel.
- Analizar los factores culturales que intervienen en el clima de trabajo y su relación con el desempeño laboral.
- Determinar el grado de identificación y compromiso del personal de la ESEF de la Universidad Autónoma de Sinaloa.

1.6 Delimitación de la investigación.

Esta investigación es un estudio de caso simple de acuerdo a la metodología de Yin (2008) y su delimitación geográfica y espacial es en la Escuela Superior de Educación Física (ESEF), ubicada en las instalaciones de Ciudad Universitaria de Culiacán, Sinaloa.

Su delimitación disciplinar es en el ámbito de los Estudios Organizacionales y en las Líneas de Generación y Aplicación del Conocimiento de cultura y clima organizacional.

1.7 Justificación:

El tema del clima organizacional tiene pocos antecedentes de investigación, a pesar, de ser de gran importancia para conocer el funcionamiento interno de las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento de su ambiente, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano.

En esta investigación se analizan las causas que generan un cierto ambiente y las consecuencias negativas y positivas del clima dentro de una determinada organización. Para explorar este interesante tema se usará un marco teórico de los principales autores sobre esta temática.

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos clima organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

En suma, es la expresión personal de la “percepción” que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

La presente investigación se justifica por la importancia de indagar las características del clima organizacional en instituciones educativas a sabiendas de la incidencia que este aspecto puede generar en el desempeño y productividad de sus miembros. De allí que pueden generarse alternativas que pudieren coadyuvar al mejoramiento continuo de la educación en cualquier nivel y modalidad del sistema educativo.

Es necesario e importante que el docente aporte herramientas, originadas de estudios sistemáticos y con el rigor científico necesario, para recuperar la imagen y dignidad del ejercicio docente y de los planteles educativos en los cuales ejercen su labor.

Conocer la cultura de la organización es relevante en el comportamiento del personal que labora en las organizaciones; ella “..potencia aspectos como el de la eficacia, diferenciación, innovación y adaptación...” (Valle, 1995:74). Considerando la cita, se han evidenciado comportamientos que reflejan la falta de satisfacción e identificación con la institución, por parte del personal docente, lo cual ha repercutido en el clima organizacional de la ESEF.

El planteamiento realizado anteriormente pone de manifiesto la importancia del presente estudio por cuanto a través del mismo se pretende despertar la reflexión de las autoridades educativas de la institución sobre las condiciones laborales en las que se desenvuelve el personal docente contratado, considerando que la cultura y el clima organizacional son factores determinantes en la eficacia académica tomando en cuenta además que el comportamiento del grupo está condicionado por la percepción que tenga éste de la organización, por lo que la cultura deberá ser desarrollada para lograr un equilibrio entre los grupos de referencia y lógicamente mejorar los climas de trabajo.

El crear un punto de equilibrio entre los grupos de referencia, permitirá a la institución contar con un personal altamente identificado, capaz de compartir los valores, ritos, creencias, mitos, lenguaje, estilos de comunicación y normativa propia de la organización. Todo esto permitirá crear y/o fortalecer en alto grado el contrato psicológico del personal docente contratado y por consiguiente se desarrollaran climas de trabajo que permitirán la pro-actividad del personal en general.

Según Alexis P. Gonçalves “el conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen”.

Estos estudios nos permiten en síntesis efectuar intervenciones certeras tanto a nivel de diseño o rediseño de estructuras organizacionales, planificación estratégica, cambios en el entorno organizacional interno, gestión de programas motivacionales, gestión de desempeño, mejora de sistemas de comunicación interna y externa, mejora de procesos productivos, mejora en los sistemas de retribuciones, etc.

1.8 Hipótesis:

“El Clima Organizacional, generado por la cultura organizacional, que se percibe en los distintos Departamentos Académicos y administrativos de la Escuela Superior de Educación Física influyen en el comportamiento del personal, condicionando los niveles de motivación laboral y su rendimiento profesional”.

1.9 Metodología:

Este trabajo de investigación se desarrolló en una primera etapa por medio del *estudio exploratorio-descriptivo*, ya que el objetivo final es identificar elementos y características que determinan el Clima Organizacional generado por la Cultura de la Organización en los distintos departamentos de la ESEF, así como, indagar si el mismo influye en el comportamiento y desempeño del personal docente adscrito a las áreas mencionadas. Además, la investigación propuesta tiene pocos antecedentes en cuanto a su modelo teórico o a su aplicación práctica.

La parte exploratoria significó dos visitas a la organización y la entrevista a personal de la dirección, lo cual arrojó como hallazgos relevantes que nos encontramos ante una organización dividida; es decir, que al interior de la ESEF existen dos grupos de profesores y administrativos yuxtapuestos, en donde el primero se identifica con la anterior dirección y el segundo con el nuevo grupo hegemónico. El conflicto está latente en la organización y se detectó que esto afecta el clima laboral.

El método que consideramos más idóneo para la investigación de nuestro objeto, en esa etapa, es el de la *observación* empleando la *deducción-inducción*, ya que la idea es partir de situaciones generales que explicaremos a través de las diversas teorías relacionadas con la Cultura y el Clima Organizacional, y, también, de situaciones concretas derivadas de nuestra experiencia personal, tomando en cuenta el marco de referencia propio acerca del problema, así como, la comunicación cara a cara con personal ligado a las áreas que se analizan.

La investigación será en gran parte documental o bibliográfica, para poder tener antecedentes acerca de los temas de nuestro interés, los cuales, nos darán una visión más amplia que nos permitirá fundamentar el problema que nos incumbe.

Esta investigación se llevó a cabo mediante un enfoque mixto, es decir, utilizando tanto los paradigmas de la investigación cualitativa, como de la cuantitativa. En primer término, se tiene un acercamiento al método cuantitativo.

El método de la investigación cuantitativa está basado en el supuesto de que existe una realidad objetiva y desligada del investigador. Tiene el propósito de encontrar las relaciones entre distintos fenómenos sociales, mediante mecanismos de medición, por lo cual utiliza técnicas de carácter experimental o diseños de correlación (Firestone, 1987).

Casi siempre, los análisis de corte cuantitativo, se conciben como estudios a gran escala, con muchos informantes o diseños experimentales que hacen comparaciones al azar. El término cuantitativo sugiere que la realidad es transformada de manera tal que dichas transformaciones pueden representarse con números, con el propósito de analizarla e interpretarla.

Un ejemplo representativo de las características anteriores, es el estudio de Heck (1986) en el que relacionó al aspecto de la cultura con el liderazgo. El autor intentó validar un modelo de liderazgo de 3 dimensiones, entre las que incluyó a la contribución del director, a la formación de una cultura y al clima a la institución. Para ello, aplicó un cuestionario basado en una escala de Likert, de 5 puntos, dirigido a profesores de escuelas primarias, secundarias y preparatorias. El objetivo era obtener respuestas sobre la calidad del liderazgo, en establecimientos educativos del estado de California, USA y las islas de Marshall. Los resultados lo llevaron a validar el modelo, aunque la fuerza de las tres dimensiones fue menor en Las Islas Marshall.

La metodología empleada en el estudio de Heck, lo caracteriza como un trabajo de correlación, empleando técnicas cerradas de recopilación de datos; 2 atributos de análisis cuantitativo. Sobre este tipo de estudios, (Denison, 1996)

sugirió que obligan a concebir el fenómeno cultural como variable, reafirmando por tanto, la perspectiva de que las organizaciones tienen cultura.

Precisamente en este trabajo, se aplicó un cuestionario utilizando la Escala Likert, para conocer el grado de conocimiento de los actores respecto a sus valores organizacionales, proceso de toma de decisiones y el clima organizacional en general que prevalece en la organización estudiada.

En este trabajo también se utiliza el paradigma de la investigación cualitativa, que a continuación se describe: se caracteriza de manera general, por considerar que la realidad es construida socialmente y que, por tanto, el investigador requiere sumergirse en ella para estudiarla. El propósito principal es llegar a entender dicha realidad, desde la perspectiva de los actores (Creswell, 1994) por lo que, métodos como la etnografía, etnometodología o la investigación natural, son considerados como los más apropiados (Crowson, 1987).

La investigación cualitativa utiliza además, métodos tales como la observación, estudio de casos, las entrevistas abiertas o el análisis narrativo. El término cualitativo sugiere una búsqueda del entendimiento de la realidad, mediante un proceso interpretativo, utilizando las técnicas de entrevistas semiestructuradas aplicadas a los directivos, observación no participante, análisis de revistas especializadas, revisión bibliográfica de temas selectos, búsqueda de información en los diferentes buscadores de Internet y técnicas audiovisuales.

A diferencia del estudio de Heck, de corte cuantitativo, Dillard (1995) se aproximó al tema de liderazgo, enfatizando el aspecto sociocultural, mediante el estudio de un sólo caso: el de la directora de una escuela preparatoria. Su objetivo fue describir e interpretar la cultura del liderazgo, en dicha escuela, desde una perspectiva étnica. Para ello, observó y entrevistó alrededor de 40 horas a la directora, otras 20 las dedicó a los alumnos, profesores y personal directivo;

presenció clases y analizó documentos de la institución. El resultado fue la descripción detallada de la cultura de la escuela y del liderazgo de la directora.

Estos estudios indican que las opciones para el estudio de la cultura de instituciones de educación, pueden adoptar tanto el enfoque cuantitativo, como el cualitativo. Lo importante, como señala Tierney (1988) es estar concientes de que distintos paradigmas sobre la naturaleza de la realidad (en este caso de la representada por la cultura organizacional) generan diversas preguntas de investigación, así como distintas maneras de responderlas y, consecuentemente, resultados diferentes.³

Innegablemente, las diferencias entre los dos enfoques van más allá de la selección de métodos a escoger y están enraizadas en caminos fundamentalmente diferentes de “conocer la realidad”

En cuanto a instrumentos de recolección de información se uso la observación con diario y la aplicación de cuestionarios, además, de la realización de entrevista semiestructuradas. Es decir, se trabajará con metodología mixta, en donde la dimensión de clima organizacional usará el paradigma cuantitativo y la de cultura el cualitativo (ver cuadro 1).

³ Citado por Dávila y Martínez, Revista Mexicana de Investigación. Julio-diciembre 1998, Vol. 3, num. 6, pp.203-2019

Cuadro 1

Diseño de la investigación

Dimensión de investigación	Técnicas de recolección de información	Categorías de análisis
Clima organizacional	Cuestionario con escala likert	Relaciones Autorrealización Estabilidad/Cambio
Cultura organizacional	Entrevistas semiestructuradas Observación con diario de campo	Artefactos Valores Supuestos Filosofía de la organización Historias Leyendas Metáforas

Fuente: Elaboración propia

Las dimensiones de clima organizacional permitirán establecer cuál es el ambiente laboral que prevalecen y las condiciones que existen para que los actores organizacionales lleven a cabo su trabajo. El significado de cada dimensión es el siguiente:

- **Relaciones:** se refiere al estado que guarda la organización con relación a su efectividad organizacional y las competencias de sus miembros, para sustentar dicha efectividad, la cual deben realizar en forma natural y no forzada. Es decir, su disposición a realizar el trabajo.
- **Autorrealización:** esta dimensión se refiere a las relaciones interpersonales que mantiene el individuo con sus compañeros de trabajo y la organización, la cual debe ser recíproca y armónica. Esto

implica en que medida se encuentra satisfecho y motivado en su trabajo.

- Estabilidad/Cambio: hace referencia al estado que guarda la organización en lo relativo a su capacidad de dar respuesta a las demandas internas y externas, así como a las condiciones físicas de trabajo; es decir, a que se tengan las condiciones físicas y materiales para llevar a cabo el trabajo asignado.

En la dimensión de cultura organizacional se analizará lo siguiente:

- Artefactos culturales: se refiere a la parte tangible de la cultura (objetos, fotografías, estatuas, etc).
- Principales historias de la organización: su fundación, los líderes, como ha evolucionado, etc.
- Valores: es la parte intangible, pero que guía el funcionamiento de la organización.
- Supuestos: es la parte más intangible y que se constituye como faro de la organización. Está íntimamente ligada a las creencias.
- Lenguaje organizacional: se refiere a los principales códigos lingüísticos que caracterizan a esa organización, cuyos significados son compartidos por sus miembros.

1.10 Técnicas de recolección de información

1.10.1 Observación:

El método de observación consiste en la “utilización que se hace de los sentidos para la percepción de hechos o fenómenos que nos rodean o son de interés del investigador. La observación científica se da a partir de la selección deliberada de un fenómeno o aspecto relevante de éste, mediante la utilización del método científico (Méndez, 1997).

Cuando el investigador plante en el diseño de investigación el uso de la técnica de observación, como en este caso debe considerar varios aspectos para asegurar la confiabilidad de los datos. Por ello la observación debe planearse de manera previa y tener toda una metodología y sistematización que haga posible conocer de forma objetiva todo lo se ha construido en objeto de investigación.

1. Al planear la observación debe hacer lo siguiente:
2. Definir con anticipación el objeto de investigación.
3. Definir el tipo de observación: participante, estructurada, no estructurada, no participante.
4. Definir el escenario en el que se llevará a cabo la observación.
5. Desplazarse al escenario elegido e iniciarla de acuerdo al tipo de observación elegida.
6. Informar de su propósito a las autoridades de algunos escenarios para evitar problemas posteriores.
7. No dejar de lado ningún aspecto del entorno de la situación observada.
8. De vez en cuando se puede acudir a consultar la guía, utilización de grabadora si es posible y además una cámara de video.
9. Durante la situación de observación, las personas involucradas no deben sentir que son observadas.

10. Una vez finalizada la observación, se debe iniciar con la redacción, sin perder detalle.
11. En este reporte debe quedar identificado: la situación objeto de investigación, las personas que fueron objeto de investigación, el enunciado de la situación observada, La descripción, la identificación de los aspectos relevantes.
12. El informe debe quedar por escrito para ser utilizado como soporte posterior análisis de la información.

1.10.2 Entrevista:

Banney y Hughes (1970), mencionan que la entrevista es “*la herramienta de excavar*” utilizada por los sociólogos, que busca principalmente adquirir conocimientos sobre la vida social, sobre relatos verbales.

Como en este caso nos dedicaremos a hacer entrevista cualitativa en profundidad, entendemos que son reiterados encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, encuentros éstos dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias y situaciones, tal como lo expresan con sus propias palabras. Las entrevistas en profundidad siguen el modelo de una conversación entre iguales, y no de un intercambio formal de preguntas y respuestas. El propio investigador es el instrumento de la investigación, y no lo es un protocolo o formulario de entrevistas.

El entrevistador debe avanzar lentamente al principio. Trata de establecer el rapport con los informantes, formula inicialmente preguntas no directivas y aprende lo que es importante para los informantes antes de enfocar los intereses de la investigación (Taylor y Bogdan, 1987)

1.10.3 Cuestionario:

El instrumento de medida privilegiado para la evaluación del clima es, el cuestionario escrito. En la mayoría de estos instrumentos se presentan preguntas que describen hechos particulares de la organización, sobre los cuales los cuestionados deben indicar hasta qué punto están de acuerdo con dicha descripción.

En estos cuestionarios se encuentran escalas de respuestas de tipo nominal o de intervalo, y se utilizan sobre todo en los cuadros de investigación que se basan en la percepción de las prácticas y los procedimientos organizacionales y sobre el desarrollo global o sumario de las percepciones individuales de la organización.

Es conveniente señalar que es importante que los cuestionados evalúen el clima de la organización en función de dos objetivos: la situación actual y la situación ideal. Lo anterior permite ver hasta qué punto el interrogado está a gusto con el clima en el que trabaja y, también, indica las dimensiones que necesitan una intervención de parte de la dirección para mejorar la percepción del clima.

La investigación del clima de las organizaciones, utilizando cuestionarios como instrumento de medida, se desarrolla generalmente alrededor de dos grandes temas:

- a. Una evaluación del clima organizacional existente en las diferentes organizaciones (estudios comparativos).
- b. Un análisis de los efectos del clima organizacional en una organización (estudios longitudinales).

Los cuestionarios se conciben para ser utilizados en varios tipos de organizaciones. Sin embargo algunos cuestionarios se han hecho esencialmente para empresas particulares, como por ejemplo, las empresas escolares y las compañías de seguros” (Brunet, 1987).

Para realizar el diagnóstico de clima organizacional, se diseñó un instrumento de 50 ítems, pero después de una revisión con las autoridades de la Escuela Superior de Educación Física (ESEF) se consideró que solo 45 ítems eran los más adecuados, para analizar el clima organizacional en ese centro de trabajo.

El cuestionario utiliza la escala likert para las respuestas de 1-5, en donde No aplica, equivale a 0.

La pregunta principal de investigación, a la cual se busca dar respuesta a lo largo del trabajo es:

- ¿Cuál es el clima organizacional de la Escuela Superior de Educación Física (ESEF)?

Esta investigación constó de cuatro etapas:

1. Diseño de la investigación.
2. Construcción del marco teórico.
3. Diseño y aplicación de instrumentos.
4. Codificación e interpretación de datos.

A continuación, explicamos cada una de las etapas de este trabajo de manera detallada y ofrecemos los resultados del presente estudio realizado a una muestra de 45 trabajadores administrativos y académicos, cuya muestra fue obtenida mediante la aplicación de una fórmula de estadística descriptiva. Cabe

mencionar que el instrumento inicialmente sería aplicado a una muestra de 50 integrantes de la organización (36 profesores y 14 administrativos, que representan poco más el 50 % del total de la plantilla de trabajadores en sus dos categorías).

Esta organización tiene una planta docente de 70 profesores, de los cuales 12 son profesores de tiempo completo y el resto son de asignatura, quienes laboran en dos programas educativos:

1. Licenciatura en Educación Física
2. Licenciatura en Cultura Física

En el primer programa educativo (PE), se trabaja actualmente con la última generación de estudiantes y en el segundo se llevan ya tres generaciones; por lo cual la mayor parte de las actividades académicas y administrativas tienen mayor relación con el PE en Cultura Física. En el área de investigación y posgrado actualmente se trabaja en la reedición de la Maestría en Cultura Física en las vertientes de docencia en educación física y entrenamiento deportivo. Ese programa de maestría ya tuvo una primera generación y se busca reeditararlo, para continuar con la formación de recursos humanos de alta calidad.

Respecto al personal administrativo encuestado realiza actividades de apoyo a las coordinaciones de esos programas educativos, área de planeación y administración, biblioteca, servicio social, vinculación y tutorías. En el personal administrativo se consideró en la muestra analizado a personal sindicalizado y de confianza, aunque cabe aclarar que existen tres personas que se dedican a actividades de docencia y también administrativas de manera compartida.

El presente trabajo de clima organizacional de la ESEF de la UAS, pretende hacer una descripción de todos los elementos que componen el clima del centro de trabajo. Esto será posible a través de las técnicas de recolección de

información de tipo cuantitativo y cualitativo. Para esta investigación se aplicó una encuesta de 44 ítems con escala Likert a una muestra de 45 trabajadores y cuatro entrevistas semiestructuradas a directivos de alto nivel: Director de la ESEF, Coordinador Académico, Coordinador Administrativo y Coordinadora de Investigación y Posgrado. Además se entrevistó a 4 personas más (ex directivos de la ESEF y ahora maestros activos).

El tipo de estudio de este trabajo es analítico, porque ofrece un retrato de los elementos del clima organizacional de la ESEF. Además, el modelo de investigación es mixto (cuantitativo y cualitativo) por la naturaleza del objeto de estudio.

A la metodología mixta, algunos autores la han denominado también *triangulación*. Uno de los primeros autores en codificar la práctica de la triangulación desde las ciencias sociales fue Denzin (1978), quien la definió como «la combinación de metodologías en el estudio de un mismo fenómeno». La triangulación es definida generalmente como la combinación de métodos cuantitativos y cualitativos, que iluminando distintos aspectos de una misma realidad permiten su «ubicación» precisa en un contexto (León, 2008). Esta metodología fue usada en sus orígenes en estrategias militares o investigaciones marítimas por su confiabilidad.

Hay varios tipos de triangulación, pero sólo se mencionarán las más relevantes (León, 2008):

- *Triangulación de métodos y técnicas*: consiste en el uso de múltiples métodos o técnicas para estudiar un problema determinado. Para esta triangulación, se utilizará la observación, entrevista semiestructurada y el cuestionario autoadministrado.

- *Triangulación de información o de datos*: se refiere a tres tipos posibles de triangulación:
 1. *La triangulación de personas*: con ella se accede a la información que brindan distintos actores en un mismo escenario; permite captar múltiples perspectivas de una misma intervención.
 2. *La triangulación de espacios*: contempla el acceso a un fenómeno en distintos ámbitos geográficos, empresariales, o diferentes regiones en un proyecto nacional.
 3. *Triangulación teórica*: contempla la posibilidad de hacer uso de diversos marcos conceptuales para dar cuenta del objeto de estudio; en éstos coexisten diversos paradigmas, sin que ninguno adquiriera un estatus hegemónico, o se convierta en paradigma universal. La idea, entonces, consiste en emplear varias perspectivas para interpretar y dar estructura a un mismo conjunto de datos. Es decir, cruzar la teoría con la práctica.

Respecto a la teoría en el segundo capítulo se ofrece un extenso marco conceptual sobre los estudios de cultura y clima organizacional desde los estudios clásicos hasta los contemporáneos.

CAPÍTULO II. CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL

Las organizaciones son creaciones humanas con un conjunto de reglas que nos obligan a ser creativos para generar alimento; son medios para que la sociedad pueda sobrevivir y enfrentar su ecosistema (Nosnik en Gámez: 2007).

Pero, las organizaciones también tienen un medio ambiente interno con el que deben empezar a generar un clima de comunicación efectivo, y, el cual, será de gran relevancia en cuanto al comportamiento de los empleados.

Sin duda alguna, una parte importante dentro de este objeto de investigación, es el comportamiento de los individuos dentro de la organización, y, cómo puede ser moldeado por el ambiente que se vive y percibe en su centro de trabajo, en el cual, pasa gran cantidad de tiempo.

“El desempeño individual es la base del rendimiento organizacional. Por lo tanto, comprender el comportamiento individual es decisivo para una administración eficiente” (Gibson, James L., et. al, 2001: 10).

Para que los directivos y autoridades de las instituciones, puedan incrementar el desempeño individual de sus trabajadores, deben enfrentar diversas facetas del comportamiento individual, tales como:

- *Características Individuales.* El éxito de una empresa depende del desempeño individual. Los gerentes deben hacer más que sólo traspasar conocimiento de los factores del desempeño individual.

Las autoridades de una empresa o institución, no pueden ignorar la necesidad de conocer las características de cada uno de los miembros de la organización, así como, la de ellos mismos.

El desempeño individual esta muy relacionado con las actitudes, valores, percepciones, personalidad. En los últimos años es muy importante empezar a manejar la diversidad cultural de los subordinados, para tener una mejor perspectiva de cómo pueden influir en el éxito o fracaso de las instituciones.

- *Motivación Individual.* Los gerentes deben estar interesados en la motivación porque deben estar interesados en el desempeño de los subordinados. La motivación y la habilidad para trabajar interactúan en la determinación del desempeño. Cuando los empleados no se encuentran motivados, el rendimiento en su trabajo es poco o nulo. Un trabajador motivado produce más, y, lleva a la organización al cumplimiento de sus objetivos en beneficio de todos los que la conforman.
- *Incentivos y Evaluación.* Claro está, que, una de las influencias más poderosas en el rendimiento individual es la existencia de un sistema de incentivos. Evaluaciones de desempeño, cheques, aumentos y bonos son aspectos importantes que se deben otorgar a los empleados, pero, no son los únicos que existen. Los directivos deben saber qué cosas pueden motivar a sus empleados y proporcionarlas en su momento.

Las anteriores facetas nos muestran claramente qué es aquello que no se debe olvidar nunca dentro de una organización, es decir, se debe tener siempre presente que quienes hacen funcionar eficazmente y llevar al éxito o fracaso de las empresas, son hombres y mujeres que tienen emociones y sentimientos que tienen que ser canalizados para obtener los resultados que se desean; por lo cual en esta tesis estaremos posados en la revaloración del elemento humano, como centro de la organización.

Para explicarnos como funcionan las organizaciones es importante acudir a los distintos modelos de comportamiento organizacional; sin embargo excluirémos el económico por considerar que no tiene relación directa con el objeto de estudio.

2.1 Modelos de comportamiento organizacional

2.1.1 El modelo social de comportamiento.

Destaca la naturaleza arraigada del comportamiento (Granovetter, 1985). Nuestro comportamiento rara vez puede explicarse sin hacer referencia a otros efectos anteriores y persistentes de interacción con otros y la pauta global de dichas interacciones en grupos. El comportamiento organizacional está arraigado en sistemas concretos y continuos de relaciones sociales.

Para entender el comportamiento de una organización, es necesario comprender el contexto de tal comportamiento. Las organizaciones están ineludiblemente vinculadas a las condiciones de su entorno. Los modelos sociales de comportamiento destacan el contexto de ésta de manera más general y las redes y posiciones de los actores sociales en ellas, así como sus relaciones sociales, más específicamente, como explicaciones causales.

La influencia social afecta no sólo las respuestas afectivas, sino también las estructuras cognitivas. Walter (1985), concluye que la posición de redes es un factor de pronosticación más fuerte y estable de las diferencias en la cognición, que la función particular que el individuo desempeña o el tipo de producto con el que la persona trabaja.

Krackhardt y Porter (1986), examinaron la rotación de personal como un proceso mediado socialmente. Recopilaron datos sobre la amistad y las pautas de interacción en restaurantes de comida rápida. Descubrieron que la rotación de empleados se ajustaba tanto en tiempo como en espacio social. Cuando los integrantes de un grupo de amigos empezaban a marcharse, los otros los seguían muy pronto. Como consecuencia, la rotación crecía rápidamente.

Un estudio de Granovetter (1974) sobre el comportamiento para buscar empleo descubrió que los individuos que se colocaban a través de relaciones personales tendían a ganar salarios más altos y a permanecer más tiempo en sus puestos, es decir, estaban más satisfechos con ellos, que los que se empleaban por medio de mecanismos más impersonales, como el anuncio clasificado.

En condiciones de incertidumbre las relaciones sociales personales se hacen más necesarias, porque son más eficaces que los mecanismos impersonales en cuanto a resolver tal incertidumbre.

El modelo social de comportamiento también tiene implicaciones para entender el comportamiento de las organizaciones como unidades, porque lo que una organización hace se ve afectado de manera muy significativa por con quiénes se relaciona y lo qué hace.

G.F. Davis (1991), estudió la adopción del método de defensa contra las tomas de control y adquisiciones llamado *píldora venenosa* y concluyó que era mucho más probable que las empresas cuyos miembros del consejo de administración tenían vínculos con los de otras empresas que habían adoptado las píldoras venenosas, optaran por adoptarlas también, controlando otros factores.

Los vínculos entre compañías también afectan la estrategia. Greve (1995), al estudiar el abandono de estrategias corporativas, observó el efecto del contagio social tanto de los contactos del mercado como de otras unidades dentro de la misma corporación.

Las relaciones entre compañías coadyuvan a explicar las estructuras organizacionales y lo hacen después de haber descontado otros factores técnicos.

Los vínculos entre compañías con múltiples divisiones influían en la adopción de tal estructura.

Las estructuras matriciales representan arreglos orientados hacia los equipos que promueven la actividad coordinada y multidisciplinaria entre las diversas áreas funcionales, amplia participación en las decisiones y el intercambio del conocimiento.

2.2 El efecto de los lazos sociales en el desempeño organizacional.

Los vínculos establecidos por medio de redes de contactos, influyen directamente en el flujo de recursos y legitimidad a las organizaciones. D'Aveni (1990; citado por Gámez 2006), sostiene que el prestigio social y las relaciones de la alta dirección eran fundamentales porque su prestigio influye en que los acreedores apoyen el derecho de la alta dirección existente a conservar el control de la compañía sin la supervisión de los tribunales de quiebra. Midió cinco características del prestigio:

1) Pertenecer a la elite política; 2) Pertenecer a la elite militar; 3) Pertenecer a círculos académicos selectos; 4) Pertenecer a redes de consejos de administración; y, 5) Aceptación previa en las filas de funcionarios corporativos de alto rango.

Debido a que los vínculos establecidos por medio de las redes de contactos son fundamentales para obtener recursos, la teoría de la dependencia de los recursos pronostica que los vínculos interorganizacionales, como las fusiones, empresas de riesgo compartido, y los consejos de administración vinculados, se establecerán para manejar las interdependencias en las transacciones.

Los estudios acerca del comportamiento en las fusiones han concluido que los patrones de interdependencia de los recursos, medidos con base en las transacciones entre los sectores económicos, pronostican las pautas de las fusiones.

Davis y Thompson sostuvieron que los enfoques orientados hacia la eficiencia para entender el control y el comportamiento corporativos, como la teoría de la agencia y la economía de los costos de transacción, son limitados en su capacidad explicativa, debido a que no consideran la influencia social y el hecho de que las organizaciones están arraigadas en redes de relaciones sociales.

2.2.1 Conceptos sobre las redes.

Un concepto se relaciona con el hecho de que entre los actores sociales, los lazos débiles a menudo ofrecen ventajas sobre los vínculos más fuertes. Como es lógico suponer que los vínculos fuertes, como la amistad y el parentesco, son más provechosos en actividades como buscar empleo, esto no es así. Aunque los lazos fuertes crean un vínculo más intenso entre individuos, es muy probable que la gente con quien uno está ligado más fuertemente se encuentre en la misma red social y, ofrezca contactos e información redundantes.

Los lazos débiles vinculan a los individuos con grupos diferentes y más diversos de contactos y, en consecuencia, proporcionan información y relaciones sociales menos redundantes.

Las ideas de Burt (1992), se relacionan con la equivalencia estructural, el constreñimiento y las lagunas estructurales. Si una unidad social tiene las mismas relaciones con otros que otra unidad, se considera que las dos entidades sociales son estructuralmente equivalentes.

La restricción también se define en función de la red de relaciones de cada cual. Una organización específica está restringida hasta el grado en que realiza transacciones con otras organizaciones y tiene pocas opciones a tales organizaciones, en tanto que las propias organizaciones tienen transacciones

difusas o sin concentrar. Una laguna estructural representa una separación entre contactos no redundantes y es similar, en ciertos aspectos, a la idea de los lazos débiles.

El prestigio se determina no sólo por la cualidad objetiva del producto o servicio sino, en especial cuando dicha calidad es difícil de evaluar directamente, por los lazos que una organización entabla con los compradores, otros productores y terceros.

El prestigio se produce, en parte, por medio de los vínculos en las redes, y este hecho brinda tanto oportunidad como restricción. Aunque las organizaciones con menos prestigio buscan formar vínculos con las que gozan de mayor prestigio a fin de aumentar el propio, existen pocos o ningún incentivo para que las segundas quieran formar tales vínculos.

2.3 Otros modelos sociales de comportamiento organizacional.

Los modelos organizacionales de las redes de contactos surgieron del enfoque de la dependencia de los recursos, que abundaba en imágenes y conceptos relativos a las redes, pero no empleaba sus métodos formalizados en la investigación empírica.

La dependencia de los recursos centra su atención no sólo en los efectos sociales en el comportamiento, sino también en el hecho de que las organizaciones tienen una realidad aparte de servir como ambientes.

La dependencia de los recursos se desvía de la economía debido a su énfasis en la reducción de la incertidumbre y el poder independientemente de las consideraciones de eficiencia.

La teoría institucional es otra variante fundamental de los modelos sociales de comportamiento. Esta, ha llamado la atención hacia la relevancia del ambiente social y cultural, en particular al conocimiento social y los sistemas de reglas culturales. La teoría institucional destaca los procesos cognoscitivos miméticos, en los que las organizaciones cuando se enfrentan a la incertidumbre, la resuelven imitando lo que parece ser la práctica prevaleciente.

La institucionalización actúa para generar un entendimiento común de lo que es el comportamiento apropiado y, fundamentalmente, significativo.

Esta teoría ha puesto de relieve es el papel del Estado y la autoridad externa en cuanto a imponer arreglos organizacionales y el hecho de que las estructuras y los procesos sirvan para legitimar a las organizaciones, en lugar de promover la eficiencia técnica.

Los modelos sociales de conducta restan importancia a las características individuales y destacan la relación y conexión entre los actores sociales. Por ejemplo, uno consigue un ascenso, no tanto por la capacidad humana individual, sino por la posición que ocupa en la estructura social.

2.3.1 Algunos problemas del modelo social.

Los pronósticos de las relaciones en las redes y sus efectos no se han observado sistemáticamente, y hay discrepancias respecto de cómo medir los lazos de las redes. El problema se presenta porque los lazos entre las organizaciones con frecuencia son de carácter múltiple y tienen la posibilidad de realizarse por medio de diversos mecanismos.

La complejidad de los vínculos entre las organizaciones es que pueden enviarse y recibirse, o, ser neutrales.

Existe un debate respecto de la importancia relativa de los vínculos enviados y recibidos en comparación con los neutrales, que a menudo se tachan de débiles cuando se les compara con los vínculos más directos.

Los estudios de las relaciones interorganizacionales desde el punto de vista de la dependencia de los recursos o de la autonomía estructural emplean datos no sobre las interdependencias específicas de las transacciones de organizaciones determinadas, sino más bien las pautas de las transacciones entre los sectores económicos.

El modelo de comportamiento social organizacional es una forma útil y productiva de comprender la manera en que la información, las estructuras, las decisiones y otras políticas y prácticas se difunden entre los actores sociales.

2.4 El modelo de racionalidad retrospectiva de comportamiento.

Indica que los individuos y las organizaciones adoptan medidas que van de acuerdo o son congruentes con sus elecciones o decisiones anteriores. Este modelo destaca un proceso cognoscitivo “más frío” de autopercepción e implica procesos psicológicos sociales “más calientes”, como el compromiso y la autojustificación.

Una de las consecuencias esperadas de participar en alguna actividad es descubrir cuáles son nuestras verdaderas preferencias. Los individuos, prefieren parecer sensatos y lógicos cuando se les pregunta o insta a explicar su conducta. Los individuos recurren a sus propias manifestaciones y actos pasados para explicar el origen o las causas de sus actitudes o comportamiento.

Debido a que existen normas sociales que valoran la congruencia, a veces los individuos intentan conducirse de tal forma que resulte congruente con las actitudes y creencias que mantienen al examinar en retrospectiva su propio comportamiento pasado, creando así una situación en la que el pasado afecta el futuro a través de su influencia en las autopercepciones y actitudes.

Si no hay razones extrínsecas para participar en alguna actividad, como recompensas externas grandes o la amenaza de sanciones rigurosas, los individuos llegan a creer que realizan tal actividad porque en verdad les agrada.

La variante del compromiso o autojustificación de la racionalidad retrospectiva postula un proceso más activo que la simple autopercepción. Los individuos persistirán en un curso de acción y, en ocasiones, aumentarán su compromiso con éste. El pronóstico es que cuanto mayor sea el compromiso, producido a través de una inversión de recursos, más perseverancia habrá. (Gerencia en acción, 2007)⁴.

La versión de la autopercepción indica que los incentivos pueden ser contraproducentes y que los planes de pago por desempeño tal vez lo que logran, en realidad, es disminuirlo. (Gerencia en acción, 2007)⁵.

La racionalidad retrospectiva implica que una vez que los individuos se comprometen con cierta organización o actividad, los incentivos adicionales probablemente no aumentan su motivación o efecto positivo y pueden, en realidad, socavar sus actitudes y actos positivos.

La autopercepción y la racionalización del entendimiento no son algo inherente a recompensas intrínsecas o extrínsecas.

⁴ http://gerenciaenaccion.com.ve/Compor_Hum/comport6.htm

⁵ idem

Hay situaciones en las que se requiere usar recompensas extrínsecas o supervisión a fin de obtener el comportamiento deseado, pero al mismo tiempo existe el deseo de no eliminar el interés intrínseco en la tarea.

Las recompensas y sanciones externas sí funcionan, y cuando ninguna otra cosa sirve, se hace necesario generar el comportamiento deseable. Pero, las ganancias inmediatas pueden disminuirse e incluso revertirse por la presencia de esas mismas restricciones externas cuando se considera el interés independiente y de largo plazo en la actividad.

Strickland concluyó que los sujetos colocados en una situación en la que supervisaban a un subordinado más rigurosamente que a otro, llegaban a creer que el individuo supervisado más rigurosamente necesitaba más supervisión y no podía confiarse mucho en él, aun cuando no había diferencias objetivas en el desempeño de los dos.

La supervisión rigurosa no sólo no brinda al supervisor la oportunidad de enterarse de los esfuerzos de trabajo no supervisados, sino que el acto mismo de supervisar puede provocar que el individuo entienda tal comportamiento de manera que llegue a creer que esta actividad era necesaria para realizar el trabajo.

Aquellas personas a quienes se supervisa rigurosamente desarrollan la autopercepción de que no son dignos de confianza o que no tienen motivaciones intrínsecas, y pueden entonces actuar de acuerdo con tales autopercepciones.

Los investigadores concluyeron que, las aplicaciones generalizadas de las amenazas son contraproducentes, porque pueden avivar el interés en las conductas indeseables entre una gran cantidad de gente que tenía pocos deseos

de conducirse así. Los modelos mentales de conducta que forman la base de los actos pueden hacerse realidad, incluso si inicialmente eran incorrectos.

El modelo de racionalización indica que es posible que los individuos quieran justificar su compromiso anterior, evidenciado en el gasto de recursos, persistiendo en el comportamiento.

Otro ámbito en el que se han demostrado los efectos del compromiso es el proceso de valoración del desempeño. Schoorman (1988), afirma que cuando los individuos que asignan calificaciones de evaluación del desempeño influían y estaban de acuerdo en la decisión de promover o contratar a la persona evaluada, las puntuaciones de desempeño eran más positivas que cuando quien realizaba la evaluación no influía en la decisión.

2.4.1 La “racionalidad” del modelo de racionalización.

El modelo de racionalización del comportamiento tal vez sea, bastante racional si se emplea una definición del término no económica y con sentido común. El compromiso con las decisiones puede convenir en el aspecto político y demostrar persistencia ante la adversidad es una característica que con frecuencia se valora.

Si uno contrata a un individuo y luego no se compromete con esta decisión cuando esa persona comete un error, tal vez sea más difícil atraer a otros individuos talentosos para trabajar con uno.

El modelo de racionalización puede ser más racional de lo que en ocasiones se cree, ya que el desempeño no está completamente determinado, en todos los casos, por factores preestablecidos, y es afectado por las expectativas y los recursos que los individuos reciben a consecuencia del compromiso, como la oportunidad de adquirir más experiencia.

Los efectos de la autopercepción y el compromiso en la conducta y desempeño subsecuentes ayudan a crear los propios resultados que el modelo de racionalización pretende explicar.

2.5 El modelo moral de comportamiento.

Para Etzioni (1988), los supuestos centrales de un modelo de comportamiento que abarca la moral son los siguientes:

1. Un modelo moral postula que los individuos buscan no sólo el placer, sino, también, moralidad.
2. Los individuos eligen los medios y no sólo los fines, y que esos medios se seleccionan con base en sus valores y emociones.
3. Las colectividades sociales, incluidas las organizaciones, pero también las comunidades vecinales y étnicas, son unidades importantes de tomas de decisión.

Frank (1990) comparó lo que él llama *modelo del interés personal* con el modelo de compromiso en el comportamiento. Examinó primero las diversas razones racionales para renunciar al interés personal del corto plazo, como forjarse la reputación de ser digno de confianza, así como los mecanismos de selección que podrían producir un comportamiento más cooperador.

Hay muchos datos empíricos congruentes con el modelo moral de comportamiento, en particular en comparación con un modelo de actitudes y comportamientos que son resultado de la operación del simple interés personal.

Los individuos se comportan de modo altruista y de acuerdo con preceptos morales y, al hacerlo, pasan por alto el simple interés personal.

El modelo económico de comportamiento ha destacado el problema del ventajista, o la tendencia de los individuos a aprovechar los esfuerzos de los demás y rehuir las situaciones en las que los beneficios son colectivos y no pueden distribuirse en proporción con la aportación o desempeño individual.

Para las cuestiones morales, las actividades o el comportamiento que se han considerado sagradas, los enfoques numéricos no explican muy bien el comportamiento y, en su lugar, los no mercados existen.

La teoría institucional tiene un componente normativo: “se destacan las reglas normativas que introducen una dimensión preceptiva, de evaluación y obligatoria en la vida social.

A medida que un número mayor de organizaciones adopta un programa o una política, éste se institucionaliza progresivamente o se entiende generalmente que constituye un componente necesario de la estructura organizacional racionalizada.

El orden normativo recibe la influencia determinante de los actos del Estado, que posee importantes poderes coercitivos y reglamentarios.

En conclusión, los valores sociales e individuales importan para entender el comportamiento y suelen ser pronosticadores más poderosos que las concepciones simples del interés personal.(Gerencia en acción, 2007)⁶.

⁶ http://gerenciaenaccion.com.ve/Compor_Hum/comport6.htm)

2.6 El modelo cognoscitivo o interpretativo de comportamiento (Rincón, 2006).

Este se distingue de los demás por su atención a los procesos de percepción y comprensión y el grado hasta el que los investigadores que emplean este método separan en ocasiones, la cognición de la realidad objetiva. (Rincón, 2006)

El interés en la cognición se basa de principio a fin, en la idea de que las conductas y los resultados se entienden mejor si nos centramos en los procesos cognoscitivos que influyen en tales comportamientos y resultados.

“Es posible considerar a una organización como un cuerpo de lenguaje característico que se anexa a la experiencia”, o, “las organizaciones existen sobre todo en la mente”. El trabajo de la gerencia consiste en administrar mitos, imágenes, símbolos y rótulos.

Las creencias de los individuos acerca de las relaciones causales en un marco organizacional se representan en un mapa de causas: “los participantes editan su propia experiencia organizacional en patrones de conocimiento personal. Una representación de tal conocimiento se denomina *mapa cognoscitivo*, el cual consta de los conceptos y las relaciones que un participante usa para entender las situaciones organizacionales”.

Weick y Bougon (1974) indican que cuando la gente elabora mapas cognoscitivos, empieza con resultados, experimentos pequeños y consecuencias. Estas regularidades percibidas forman la materia prima de los mapas cognoscitivos.

El compromiso de comportamiento es un estímulo para formular visiones coherentes del mundo a partir de cualquier recurso del que se disponga. La

justificación llega a ser una fuente importante de estructura social, cultura y normas. Las organizaciones comienzan a materializarse cuando se articula el razonamiento que fundamenta el compromiso. Las justificaciones pueden transformarse en metas organizacionales debido a que esas mismas metas son muy generales (Rincón, 2006).

El modelo cognoscitivo acerca de las organizaciones es congruente y puede derivarse de la tendencia en la psicología social para minimizar, empíricamente si bien no el lenguaje empleado, la realidad social y relacional de la vida organizacional. La psicología social ha pasado por lo que algunos han descrito como “revolución cognoscitiva”. El cambio fue del *comportamiento* social (las relaciones interpersonales y los procesos grupales) al *pensamiento* social: cómo pensamos respecto a los demás e interpretamos sus características, palabras y actos (Rincón, 2006).

2.7 Cultura organizacional

2.7.1 Hacia una definición de cultura

A través de los años, es bien sabido que los seres humanos se han ido organizando no sólo por relaciones políticas o sociales o por actividades económicas sino también por la constante exposición a alguna tradición cultural común. Según los especialistas en el tema, esto se debe a que la cultura se transmite a través del aprendizaje y el lenguaje. Si la cultura es un tópico tan importante, es pertinente establecer ¿qué es cultura? El concepto de cultura es fundamental para las disciplinas que se encargan del estudio de la sociedad, en especial para la antropología y la sociedad (Brown, 2006).

En las ciencias sociales, el sentido de la palabra cultura es más amplio, pues la cultura abarca el conjunto de las producciones materiales (objetos) y no

materiales de una sociedad (significados, regularidades normativas creencias y valores).

Las nuevas corrientes teóricas de la sociología y la antropología contemporáneas fueron redefiniendo este término, cayendo a veces en situaciones contradictorias. Es aquí cuando se entiende cultura en un sentido más social. En la antropología, la primera definición explícita que cultura tiene su aparición en 1871 en la obra de un sociólogo y antropólogo social llamado Sir Edward B. Taylor, titulada *Primitive Culture*, que considera cultura como “aquel todo complejo que incluye conocimientos, creencias, artes, leyes, moral, costumbres y cualquier otra capacidad y hábitos adquiridos por el hombre en cuanto a miembro de la sociedad.” (La Enciclopedia, volumen 6: 4156 en Brown, 2006). La definición de Taylor ha sido aceptada por otros pensadores que la han adoptado y definido según su propia línea de pensamiento. En la Enciclopedia (2004) se encuentran varias aproximaciones conceptuales, de los cuales se mencionan algunos de ellos:

Franz Boas (1930): *"La cultura incluye todas las manifestaciones de los hábitos sociales de una comunidad, las reacciones del individuo en la medida en que se van afectadas por las costumbres del grupo en que vive, y los productos de las actividades humanas en la medida que se van determinadas por dichas costumbres"*.

B. Malinowski (1931): *"Esta herencia social es el concepto clave de la antropología cultura, la otra rama del estudio comparativo del hombre. Normalmente se la denomina cultura en la moderna antropología y en las ciencias sociales. (...) La cultura incluye los artefactos, bienes, procedimientos técnicos, ideas, hábitos y valores heredados. La organización social no puede comprenderse verdaderamente excepto como una parte de la cultura"*.

Es importante señalar que en la Declaración de México sobre Políticas Culturales, de agosto de 1982, (MUNDIACULT), se definió la cultura como " el conjunto de rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan una sociedad o grupo social. Ella engloba además..., los modos de vida, los derechos fundamentales del ser humano, los sistemas de valores, las

tradiciones y creencias (Declaración Universal de la UNESCO sobre la Diversidad Cultural. Boletín Informativo, 1982).

Geert Hofstede (1980, 1991) en sus múltiples investigaciones acerca de la cultura, afirma que la ésta es más a menudo una fuente de conflicto que de la sinergia. Las diferencias culturales son una molestia y, en ocasiones, suelen ocasionar un desastre. El autor, en sus aplicaciones prácticas de investigación sobre las diferencias culturales, hace alusión a lo sorprendente que puede resultar la manera de comportarse de diversas personas al entrar en contacto con otras culturas, es decir, existen personas que a la hora de la negociación en otro país quieren tomar decisiones basadas en la forma en que operan en su propio país, y esto arroja resultados terribles, ya que hay que conocer la cultura de destino con anterioridad para saber como habrá que manejarse y poder establecer estrategias óptimas de negociación.

Los académicos procedentes de distintas áreas del conocimiento que estudian la cultura como la antropología, sociología, psicología y el comportamiento organizacional, seguramente no tendrán mayor problema al ofrecer una serie de definiciones al concepto de cultura. De hecho, sin duda alguna se puede encontrar revistas y publicaciones académicas que están cargadas de complejos trabajos que describen, analizan y diseccionan la cultura en sus más diversos componentes. Sin embargo, la mayoría de los empleados de las empresas, desde la dirección hasta el intendente nunca dan estas definiciones. Sus nociones de cultura, en cambio, se basan en la experiencia. (Goffee y Jones, 2001).

A este respecto, W.H.Goodenough (1957) sostiene que:

"La cultura es una sociedad consiste en todo aquello que conoce o cree con el fin de operar de una manera aceptable sobre sus miembros. La cultura no es un fenómeno material: no consiste en cosas, gente, conductas o emociones. Es más bien una organización de todo eso. Es la forma de las cosas que la gente tiene es su mente, sus modelos de percibir las, de relacionarlas o de interpretarlas."

Por su parte, Anthony Giddens (1989), observa que la:

"Cultura se refiere a los valores que comparten los miembros de un grupo dado, a las normas que pactan y a los bienes materiales que producen. Los valores son ideales abstractos, mientras que las normas son principios definidos o reglas que las personas deben cumplir".

2.7.1.1 La importancia de la cultura y el comportamiento en el análisis organizacional

Se está inmerso en la era de la globalización, en la que el éxito corporativo está cada vez más vinculado a operaciones y personal globalizado. En todo el mundo, personas que trabajan en empresas grandes y pequeñas por igual, están enfrentando los retos y oportunidades asociadas a la competencia en los negocios en un mundo sin "fronteras" cada vez más complejo. La capacidad para respetar las diferencias y valorar la diversidad es una clave importante para tener éxito en el manejo del comportamiento organizacional entre culturas.

Durante las últimas décadas ha surgido por parte del ser humano la necesidad tangible por llegar a comprender – y descubrir – los tipos de relaciones sociales que dan coherencia y éxito a las organizaciones. Esto se debe a la competencia internacional y a la apertura de diferentes mercados que obligaron al mundo entero a buscar nuevos enfoques que permitieran ser más competitivos ante las transformaciones que se dan en el contexto internacional (Gámez, 2007)

Se ha hecho común expresar que la cultura juega un rol muy importante en el desempeño organizacional, sin embargo, ¿a qué se refiere esta aseveración? Éste ha sido un tema frecuente en la literatura empresarial de los últimos años. Resulta muy evidente que el rendimiento empresarial ha dependido profundamente de "cómo se hacen las cosas" y de la manera en que los miembros de una organización se relacionan unos con otros.

Actualmente, el papel de la cultura en las sociedades desarrolladas ha cambiado de forma significativa, incrementando progresivamente el interés por el estudio y el impacto de las prácticas culturales, así como también ha formado parte sustancial de la distribución de las organizaciones. Para los directivos, es indispensable conocer y entender sus organizaciones, a ser más efectivos, y a saber cómo y cuándo reestructurarlas.

Los administradores deben ser inquisitivos y estar siempre dispuestos a aprender de las prácticas comerciales alrededor del globo. La percepción de una administración efectiva y de las organizaciones de alto desempeño no está restringida a un lugar o cultura.

Schermerhorn, Hunt y Osborn (2004) señalan que los gerentes y administradores están reconociendo la necesidad de construir organizaciones de alto desempeño que simbolicen algo. Están redescubriendo la importancia fundamental de los recursos humanos. Los viejos métodos de mando y control están siendo reemplazados por nuevos métodos más efectivos de participación y compromiso. Los gerentes actualmente se están convirtiendo en facilitadores, guías y “entrenadores”. En otras palabras, están reestructurando la cultura y el comportamiento de su organización.

A este respecto, Gámez y Navarro (2007:34) establecen que el estudio del comportamiento organizacional que tienen las personas al encontrarse dentro de una empresa es un reto para los gerentes y hoy en día constituye una de las tareas más importantes; de manera que la organización debe buscar, propiciar y proporcionar diversos ambientes de armonía, cooperación y solidaridad, ya que es importante considerar el aspecto humano como un factor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar las metas trazadas de la organización. De ahí la importancia de establecer una cultura organizacional bien definida y exitosa para el desarrollo de la empresa.

Para efectos de esta investigación, es necesario explicar en este primer apartado a qué se refiere la cultura organizacional y cuál es su importancia dentro de las organizaciones. Con este motivo, se presentan algunas definiciones teóricas como una forma de acercamiento y en el ánimo de dar una mayor claridad y comprensión plena de este concepto.

La cultura organizacional como tal, es un tema que ha generado un *boom* desde los inicios de la década de los ochenta, fue la época de mayor despegue para la realización de los primeros estudios, cuando se dan los cambios en el mundo económico y por otra parte, en el ámbito académico se da un rompimiento de paradigmas; la necesidad de encontrar nuevos enfoques y explicaciones más completas a los distintos fenómenos que en ese período se registran (Soria, 2008). Sin embargo, cabe mencionar que aun cuando el ascenso de la cultura organizacional en el escenario internacional aparece en la década mencionada, ha sido objeto de estudio de la antropología desde antes del siglo XIX. No obstante, el término ha dado origen a una amplia gama de perspectivas de estudio, así como también a un sinnúmero de referencias por parte de estudiosos del área organizacional.

El estudio de la cultura en relación con su aplicación al ámbito empresarial es relativamente nuevo. Se presenta como una “nueva óptica” (Gámez, 2008:77) que permite a la gerencia comprender y mejorar el funcionamiento de las organizaciones, es decir, la cultura organizacional puede ser construida y usada por los administrativos como una herramienta esencial de desarrollo e incremento de la productividad, de acuerdo con la filosofía del fundador de la organización y en contribución de quienes laboran en tal empresa.

De acuerdo con Moran y Volkwein (1992), la cultura organizacional contiene los elementos esenciales de valores, interpretaciones negociadas y significados constituidos históricamente que impregnan las acciones con un propósito y una

validación consensuada y que hacen posible unos esfuerzos organizados y, en consecuencia, unas organizaciones. La cultura, por lo tanto, constituye el contexto para la interpretación de un sistema ordenado de significado dentro del cual tiene lugar la interacción social.

Una perspectiva similar a Moran y Volkwein sostiene Alvarado (2007) al comprender por cultura organizacional a toda la serie de eventos o fenómenos que se presentan en una organización y que son una síntesis de su historia, tales como la estructura organizacional, los recursos con que cuenta y trabaja, su objeto social, las normas que la rigen y en general todos los procesos y pautas de conducta, comunicación e interacción que se generan dentro y que se enmarcan en un contexto social determinado.

Al respecto de esta línea de investigación, se detecta que los diversos autores consultados asocian sus definiciones de cultura organizacional con los sistemas dinámicos de la organización, ya que, establecen, los valores pueden ser modificados de acuerdo a los factores de éxito y aprendizaje. Aunque hay que saber que dicha cultura, como la de una sociedad, no es fija, de manera que puede cambiar o variar, según se requiera. La cultura de la organización es la suma de las percepciones compartidas por todos sus miembros, cada uno de los cuales está consciente de ellas y por este motivo puede transformarlas (Cantú, 2001:81).

Por su parte, Schein (1992) define la cultura organizacional como un patrón de supuestos básicos compartidos que la organización ha aprendido mientras resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado lo suficientemente bien para ser considerada válida, y por lo tanto, enseñada a los miembros nuevos como la forma correcta de percibir, pensar y sentir esos problemas.

A este respecto, Alvarado (2007) establece que la cultura organizacional es uno de los pilares fundamentales para apoyar a todas aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas. También pone de manifiesto que dicha cultura es la conducta convencional de una sociedad y/o organización e influye en todas sus acciones.

A través del tiempo – y del espacio –, muchos autores e investigadores contemporáneos han tratado de homogeneizar la diversidad de conceptos y definiciones existentes de cultura organizacional, encontrando elementos que son comunes a muchos, sin embargo, cada vez más se anexan nuevas perspectivas y enfoques que han enriquecido los estudios acerca de esta temática.

2.7.1.2 ¿Porqué una cultura corporativa?

Esta investigación maneja cierta terminología con la cual habrá que estar familiarizados y explicar de qué manera guardan similitud y cuáles son las diferencias entre los conceptos utilizados, para en un momento dado situarnos en la realidad y contexto de cada término aplicado.

Según Margalit Berlín (1995:241), “cultura corporativa se refiere a los mitos (las creencias que orientan la conducta de la empresa), esto es, los principios que ayudan a encontrar soluciones respecto de cómo resolver problemas ambivalentes, para los cuales se pueden tomar dos caminos totalmente opuestos”. Algunos autores sostienen, al igual que ocurre con la cultura organizacional, que la cultura corporativa puede cambiarse, que los mitos y las creencias de una corporación pueden reinterpretarse o reestructurarse con el objetivo de lograr la integración entre sus miembros y a estimular a todos los elementos de una organización a trabajar en colaboración por la misma meta.

En contraste con los autores anteriores, existen otros expertos en el tema que sostienen que las compañías exitosas tienen una cultura corporativa que se adapta al ambiente: al mercado, al contexto político y económico que afecta a la empresa; de manera que “aprenden” a funcionar como un conjunto tomando las medidas pertinentes para cada rubro a analizar.

2.8 Un acercamiento a las dimensiones de Hofstede

En el mundo existen tantas culturas como sociedades distintas, en donde cada una se caracteriza por una combinación de prácticas culturales. Esto es, están constituidas por un conjunto de diversos rasgos distintivos que las hacen ser únicas en su estructura y funcionamiento, lo que actualmente en numerosas ocasiones se traduce en términos de éxito. Los sociólogos han intentado analizar las culturas a través de estas prácticas y/o factores, creando tipologías que permitan analizar a las culturas en forma comparativa (Cantú, 2001)

Una de ellas de suma importancia por su aplicación y la extensa literatura a que ha dado origen a través de los años, esta es la de Geert Hofstede (1991). Un esquema desarrollado por Hofstede ofrece un enfoque para comprender cómo las diferencias de valores a través de las culturas nacionales pueden influir en el comportamiento humano en el trabajo. En sus estudios, Hofstede analiza diversas culturas del mundo con base en cuatro dimensiones:

2.8.1 Individualismo /colectivismo:

Se refiere al grado de dependencia que los individuos tienen con respecto a la estructura social a la que pertenecen. Una sociedad que tienda al individualismo está formada por individuos que reflejan una alta confianza en sí mismos y con iniciativa para buscar logros individuales, mientras que en sociedad con tendencia

al colectivismo, existirá una dependencia de otras personas para la obtención de logros, destacando como principal característica la ausencia de líderes. Esta dimensión refleja el grado en el cual las personas prefieren trabajar de manera individual o en grupos (Schermerhorn, Hunt y Osborn, 2004).

2.8.2 *Distancia del poder:*

Indica el grado en que los individuos menos poderosos de un grupo aceptan una distribución desigual del poder. Esto implica que en una cultura caracterizada por un alto grado de distancia de poder, los subordinados respetan la cadena de mando como una alta prioridad. En culturas con bajo distanciamiento del poder existe más interacción entre los integrantes de los diferentes niveles sociales o de autoridad. Por su parte, en las de alto distanciamiento, el poder es elitista y se guarda distancia entre las personas con elevado y bajo nivel de poder (Hofstede 1991). Dicha dimensión refleja el grado en el cual las personas probablemente respetarán la jerarquía y el rango en las organizaciones.

2.8.3 *Masculinidad /feminidad*

Describen la preferencia por el logro, el éxito material y el heroísmo en una relación opuesta. Las culturas nacionales que tienen una mayor inclinación hacia una masculinidad, definen los géneros en formas más tradicionales y dan preferencia estereotipada a los comportamientos masculinos sobre los comportamientos femeninos.

Tienden a las conductas asertivas para la adquisición de riquezas, por otro lado, las sociedades orientadas hacia la feminidad tienen una visión más amplia y completa sobre los diferentes papeles que juegan tanto los hombres como las mujeres en las actividades laborales y domésticas. Son más humanistas y consideradas con las relaciones interpersonales y el equilibrio entre las

actividades del hogar y del trabajo. Esta dimensión refleja el grado en el cual las organizaciones resaltan la competencia y la asertividad frente a la sensibilidad interpersonal y la preocupación por las relaciones humanas (Schermerhorn, Hunt y Osborn, 2004).

2.8.4 *Evasión ante la incertidumbre*

Mide el grado en el cual los miembros de una sociedad se sienten incómodos con la incertidumbre y toleran la ambigüedad. Se refiere al nivel de claridad-ambigüedad de las instrucciones y órdenes emitidas por los administradores, las cuales provocan reacciones de rechazo y preferencias de los empleados.

Una cultura con bajo nivel de evasión de incertidumbre, aceptan la ambigüedad como parte inherente a los retos que ofrecen los empleos para el desarrollo individual, mientras que una cultura con alto nivel de evasión de incertidumbre, los empleados tratan de evitar actividades que le signifiquen niveles altos de ambigüedad porque les representan amenazas contra su seguridad y estabilidad personal en el trabajo, y prefieren tareas concretas con instrucciones específicas. La dimensión de la evasión de incertidumbre refleja el grado en el cual las personas tienden a preferir situaciones organizacionales estructuradas o no estructuradas.

En el caso del mexicano, la mayoría de las veces no reacciona rápida y acertadamente a los cambios acaecidos en su entorno, debido, en gran medida, a la falta de decisión para emprender nuevos retos, falta de visión y temor al riesgo. Por lo general, al sinaloense no le gusta enfrentar grandes riesgos y prefiere que

otros lo hagan primero, y después de ver los resultados positivos de dichos cambios en otras empresas, entonces empieza a implementarlos en su área de influencia (Rendón, 1995 en Gámez, 2006:109).

Estas dimensiones de la cultura nacional son indicadores de los valores agregados de una sociedad, más que medidas directas de valores individuales y nos permiten realizar análisis comparativos y evaluar las diferencias existentes en culturas diversas. Al utilizar este esquema de Hofstede, es importante recordar que las cinco dimensiones están interrelacionadas y no son independientes unas de otras, de manera que se trabajarán en conjunto.

Para efectos de este trabajo de investigación, se relacionará todas y cada una de las dimensiones del modelo de Hofstede con los resultados de la observación de la cultura organizacional de las empresas como objeto de estudio, así como también de los datos obtenidos de entrevistas aplicadas a los directivos y empleados de ambas empresas. Además, se realizará un análisis comparativo de cada empresa de acuerdo a la información ya procesada.

Algo importante que concluye Hofstede y con lo cual coinciden Goffee y Jones (2001) es que no existe una cultura correcta o una "mejor cultura", sino que considera que las culturas nacionales son simplemente diferentes. Como establecen los últimos dos autores, tan sólo existe una cultura apropiada para un entorno empresarial.

En tanto, en su investigación Gámez acuña las dimensiones de familismo y confianza. La dimensión de familismo la define como la utilización de las redes sociales (familia, amigos y conocidos) para lograr beneficios en las negociaciones comerciales (Gámez, 2006). Es decir, plantea el escalafón que se rige por tener "buenos contactos" y valerse de ellos para obtener lugares privilegiados al momento de una negociación.

Esta dimensión que propone Gámez en su estudio (2006), podría arrojar dos vertientes, es decir, se obtienen dos posibles perspectivas de asimilarla en la medida de qué tan bueno o qué tan malo puede resultar utilizar dichos “buenos contactos” en este mundo globalizado. A este respecto William Shakespeare sostuvo que “no existe nada bueno ni malo; es el pensamiento humano el que lo hace aparecer así”. En este trabajo de investigación, las cosas son lo que son, sin emitir juicios de valor.

De manera que al analizar las dos vertientes tenemos que, por la perspectiva “buena”, se percata de que finalmente todo ser humano en algún momento ha necesitado de ese “contacto” que facilite el ascenso, o en este caso, que proporcione un lugar de privilegios frente a los demás al momento de la negociación.

Sin embargo, tal como establece Gámez (2006: 104) en México, la familia es la base de la sociedad y cierto es que a un individuo se le conceptualiza más por la familia o bien por los vínculos afectivos, que por sus méritos propios. Un ejemplo sencillo resulta cuando es común encontrar en altos puestos directivos a los hijos o familiares de los accionistas sin importan que carezcan de un título o la capacidad profesional adecuada. Con esto se puede afirmar que el familismo se constituye como una forma de identidad en la organización mexicana.

La dimensión de confianza la explica en términos del uso de la palabra hablada como forma de negociación comercial, por encima de la utilización de documentos formales, tal como sucede, con frecuencia, en la cultura mexicana versus la anglosajona. En suma, la globalización implica nuevas relaciones entre las empresas; es decir alianzas, fusiones, *joint ventures*, etc, de tal manera que ahora es frecuente encontrar en las organizaciones como gerentes a personas que no nacieron en el lugar en que trabajan, y que además de todo tiene una cultura social diferente a la del resto de los empleados.

2.9 Definiendo la cultura nacional en relación con la organización

Es común que en países desarrollados, compartan a personal capacitado enviándolos a otro país, en donde se enfrentan a un choque cultural, dado que se encuentran con una sociedad con valores, lenguajes verbales y no verbales distintos.

La cultura nacional describe las creencias que son ampliamente compartidas por los miembros de una nación o Estado que resultan evidentes para diferenciarse en sus valores y actitudes respecto de otros. La cultura nacional es también la construcción de los mitos, los cuales surgen en la vida a partir de su misma mitificación histórica. (Gámez, 2007)

Las diferencias en los patrones de conducta de los individuos de las diferentes naciones, están siendo investigadas y analizadas para explicar las diferencias en las prioridades de las organizaciones. Las diferencias existentes entre las culturas nacionales, complican la administración de las organizaciones, y en gran parte, las tareas del trabajo internacional fracasan debido a las dificultades para adaptarse a los diferentes contextos culturales de las organizaciones.

La idea de que las culturas nacionales pueden influir en un tipo de organización se ha desarrollado desde hace más de veinte años, acompañada por una reflexión amplificada sobre el perfeccionamiento de gestión de las organizaciones y de su *management*, cuya situación cuestiona el valor universal del modelo tayloriano. La cultura organizacional influye preponderantemente en el éxito obtenido de la organización a través de las prácticas culturales que se lleven a cabo (Gámez, 2007)

La cultura de la organización es consecuencia de la cultura nacional, que afecta luego a los valores, actitudes, creencias, ideas, normas y objetivos vigentes

en el lugar de trabajo. En este sentido, se lleva a cabo este trabajo de investigación a partir de un análisis de dimensiones culturales, las cuales se refieren a diversos aspectos, que diferencian a las diversas culturas. Todos pueden influir sobre el comportamiento y dar lugar a los denominados choques culturales, que generan ambigüedades y conflicto en el ámbito de las organizaciones internacionales. (Gámez, 2006:95)

La cultura organizacional es un tema que ha generado un *boom* desde la década de los ochenta. Sin embargo, el término tiene una amplia gama de perspectivas de estudio, las cuales se explican en este primer apartado como una forma de acercamiento a este concepto.

El concepto de cultura es nuevo, en cuanto a su aplicación a la gestión empresarial. Es una nueva óptica que permite a la gerencia comprender y mejorar las organizaciones (Gámez, 2007). Los conceptos que a continuación se plantean han alcanzado gran importancia, porque obedecen a una necesidad de comprender lo que ocurre en un entorno y explican por qué algunas actividades que se realizan en las organizaciones fallan y otras no. Es decir, en este capítulo se analiza a la cultura organizacional, como variable externa, en la cual los actores llevan sus culturas de origen a la organización y ahí tienen lugar una serie de interrelaciones, que hacen única esa cultura organizacional en ese contexto, el cual, a su vez, está influido por la cultura *societal* y la cultura corporativa de la organización.

También se presenta un análisis de cuándo la cultura organizacional puede ser construida y usada como una herramienta, por los administrativos. Es decir, se analizan modelos de cultura corporativa, como instrumento para elevar la productividad. En este trabajo no se desdeña ninguna de las dos posturas, ya que simplemente se ofrece una mirada clara de ambas visiones. La primera, como se sabe, es más utilizada en el ámbito académico y parte de la premisa de que la

cultura puede ser modificada, pero a largo plazo; en tanto, que la segunda visión, compartida por empresarios y consultores, enfatiza que la cultura puede ser creada de acuerdo a la filosofía del fundador de la organización.

Al revisar todo lo concerniente a la cultura, se encontró que la mayoría de autores citados en el desarrollo del trabajo, coinciden en considerar que la cultura es un *constructo* del ser humano. Al respecto Davis (1993) dice que "la cultura es la conducta convencional de una sociedad, e influye en todas sus acciones, a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes". El autor considera que la gente asume con facilidad su cultura, además, que ésta le da seguridad y una posición, en cualquier entorno donde se encuentre. Otro elemento relevante detectado en estas investigaciones, es que las definiciones de cultura están identificadas con los sistemas dinámicos de la organización, ya que los valores pueden ser modificados, como efecto del aprendizaje continuo de los individuos; además le dan importancia a los procesos de sensibilización, al cambio como parte puntual de la cultura organizacional.

En suma, hablar de cultura organizacional significa un gran reto por la gran fragmentación de términos y enfoques de estudio. En este primer apartado se presentan algunas definiciones, en el ánimo de dar mayor claridad al concepto. En este trabajo, se pone mayor énfasis en la cultura como variable interna.

En primer lugar, están García y Dolan (1997; en Gámez 2006) quienes definen a la cultura como: "la forma característica de pensar y hacer las cosas en una empresa"; hay definiciones presentadas por varios autores y la mayoría coinciden en que "la cultura es todo aquello que identifica a una organización".

Posteriormente está Granell (1997) que la define como: "es aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social" esa interacción

compleja de los grupos sociales de una empresa esta determinado por “valores, creencias, actitudes y conductas”.

Chiavenato (1989) presenta la cultura como: “un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización”.

Asimismo Peterson y Spencer (1990) señalan que la cultura de las instituciones académicas representan los patrones incrustados del comportamiento organizacional y los valores, supuestos, creencias o ideologías compartidas entre los miembros con respecto al trabajo.

En cambio, Tierney (1988) al discutir el tema en relación con instituciones de educación superior, indica que la cultura se refleja en lo qué se hace, en cómo se realiza y en quién está involucrado en hacerlo; agrega que la de una institución está ceñida a los supuestos compartidos que se toman como un hecho y que pueden ser identificados mediante historias, el lenguaje, las normas y las actitudes de los participantes.

Cabe mencionar que la cultura no aparece en el escenario en la década de los ochenta, como tal, sino que ha sido objeto de estudio de la antropología desde antes del Siglo XIX, y este concepto ha pasado por tres fases importantes a lo largo del tiempo: lingüística, sociopolítica y científica (Edgar Morin, 1974 en Gámez 2006).

Además, ha sido estudiada de acuerdo al orden y el análisis de las ideas, siendo abordada a través de la causa, la función, la estructura y la historia. En el cuadro I, se observan las características que ha tenido el término cultura, a través de las diferentes épocas. Para efectos de esta investigación, se retoma el enfoque de cultura, como variable interna, por considerar que permite una mejor explicación del objeto de estudio.

Por otra parte, se encontró que las definiciones de cultura están identificadas con los sistemas dinámicos de la organización, ya que los valores pueden ser modificados, como efecto del aprendizaje continuo de los individuos; además le dan importancia a los procesos de sensibilización al cambio, como parte puntual de la cultura organizacional.

En la misma línea, Schein (1988) se refiere al conjunto de valores, necesidades expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por ellas. Distingue varios niveles de cultura, a) supuestos básicos, b) valores o ideologías, c) artefactos (jergas, historias, rituales y decoración) y d) prácticas. Los artefactos y las prácticas expresan los valores e ideologías gerenciales.

¿Qué fuerzas influyen en la creación de una cultura?, ¿qué vigoriza y mantiene estas fuerzas, una vez que se han establecido? En el desarrollo del marco teórico se responde a ambas preguntas.

La cultura original se deriva de la filosofía del fundador. Esto, a su vez, influye fuertemente en el criterio que se emplea en la contratación. Las acciones de la alta dirección actual establecen el clima general de lo que es un comportamiento aceptable y de lo que no lo es.

Los fundadores de una organización, tradicionalmente tienen un mayor impacto en la cultura inicial de esas organizaciones. Tienen una visión de cómo debería ser la organización. No están restringidas por costumbres o ideologías anteriores. El tamaño pequeño que suele caracterizar a las nuevas organizaciones, facilita toda vía más la imposición de la visión de los fundadores sobre todos los miembros de la organización (Robbins, 2000).

Según Kinicki y Kreirner (2004) la cultura inicial de una organización resulta de la filosofía de su fundador, por ejemplo, una cultura de logros es probable, cuando el fundador es una persona orientada a los logros y motivada por el éxito. Al paso del tiempo, esa cultura original se arraiga o se modifica, para ajustarla a la situación ambiental presente.

2.10. La cultura organizacional y su institucionalización

Los fundadores de una organización generalmente tienen una visión de la misma, con objetivos generales, objetivos específicos, metas a largo y a corto plazo, todo encaminado al éxito de dicha organización. En esta misma línea de ideas conjuntamente se establece la cultura. La organización establece sus normas, su ética, sus formas de trabajo, establece ideales, establece políticas de contratación, de permanencia, de terminación de relaciones tanto con funcionarios y empleados como con clientes, proveedores, relaciones con el gobierno y sus políticas. Se diseña como una organización con toma de decisiones rígidas o flexibles, tiende a ser conservadora o innovadora, es arriesgada en sus decisiones financieras o conservadora.

Así lo advierte Jones (2008) cuando declara que la cultura organizacional está formada por las personas que integran la organización, por la ética de la misma, por los derechos laborales que se otorgan a los empleados y por el tipo de estructura que utiliza.

Pero una cultura organizacional con el paso del tiempo se ve moldeada en la interacción con los actores que son afectados y afectan la organización, si bien es cierto la institucionalización de “la cultura organizacional modela y controla la conducta dentro de la organización. Influye en la forma en que las personas responden ante una situación y cómo interpretan el ambiente que rodea a la organización” Jones (2008).

Por lo tanto la forma de institucionalizar la cultura organizacional tiene que ver con la continua aplicación de las normas y políticas establecidas para el desarrollo de las actividades propias de la organización, esto se da a través de la comunicación formal y tiene como objetivo que los actores cumplan con las directrices planteadas, pretendiendo cumplir con el objetivo final o inicial, el éxito de la organización.

En el caso de empleados y funcionarios tendrá que ser en el proceso que tiene que ver desde su selección, adiestramiento, capacitación, permanencia y su probable retiro de la organización.

En el caso de clientes, proveedores, acreedores, las reglas claras de operación y relación, en las ventas, las compras, los cobros, los pagos, los tiempos de cumplimiento de entrega y/o recepción, de calidad del servicio, del bien.

Con respecto a las relaciones que tienen que ver con el gobierno, el correcto cumplimiento de obligaciones fiscales, la atención con autoridades, la observación de cambios en las políticas gubernamentales.

Los competidores y sus políticas tendrán que dársele atención.

La cultura organizacional se instala a partir de la visión del fundador, pero se arraiga y se ve afectada por los actores internos y externos de la organización.

2.11. La cultura organizacional, sus categorías y elementos que la integran.

La cultura de una organización, tiene diversas expresiones y sus valores son aquilatados en diferente manera por los actores de cada una de las organizaciones, como lo hace ver Blaise Pascal, “hay verdades de este lado de los Pirineos que son falsedades del otro lado”, en Kubr (1997).

La cultura ha sido objeto de diversos estudios, Schein, por ejemplo analiza la cultura organizacional en tres niveles: el nivel 1 lo describe como artefactos, el nivel 2 lo denomina valores y el nivel 3 como el de supuestos (ver FIGURA A). A fin de revelar una cultura, uno puede empezar por los artefactos, los patrones audibles y visibles del comportamiento, la tecnología y el arte, en el nivel 1. Y así se puede ir a los niveles 2 y 3 donde se pueden encontrar los valores y supuestos fundamentales, los cuales son menos evidentes en una cultura (Gámez y Navarro 2007) ⁷

Geert Hofstede por su parte, indica que la cultura está integrada por múltiples elementos que se pueden clasificar en cuatro categorías: símbolos, héroes, rituales y valores.

Los *símbolos* son palabras, objetivos y gestos cuyo significado es convencional. En las culturas nacionales, los símbolos incluyen todo el campo del lenguaje. En la cultura de una organización, los símbolos incluyen abreviaturas, una jerga, modos de tratamiento, código de indumentaria y símbolos de prestigio, que solo reconocen los miembros.

Los *héroes* son personas reales o imaginarias, vivas o muertas, que sirven de modelos de comportamiento dentro de una cultura. Los procedimientos de selección se basan a menudo en los modelos heroicos del “empleo ideal” o del “gerente ideal”. Los fundadores de organizaciones a veces se transforman en héroes míticos a los que más tarde se atribuyen hechos increíbles. ⁸

Los *rituales* son actividades colectivas técnicamente superfluas pero, dentro de una cultura particular, socialmente esenciales. En las organizaciones existen no solo celebraciones, sino también numerosas actividades oficiales que tienen una

⁷ <http://www.eumed.net/libros/2007a/221/2m.htm>

⁸ http://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/1996/96B09_93_span.pdf

base aparentemente racional: reuniones, redacción de memorandos y los sistemas de planificación, además de las formas no regulares de realizar estas actividades: quien puede permitirse llegar tarde a una reunión, quién habla, quien, etc.

Los *valores* representan el valor más profundo de la cultura. Son ideas amplias, a menudo inconscientes o incontrovertibles sobre lo que es bueno y lo que es malo, limpio o sucio, hermoso o feo, racional o irracional, normal o anormal, natural o paradójico, decente o indecente. Esas ideas se encuentran en la mayoría de los miembros de una cultura o por lo menos de las personas que ocupan puestos importantes (Geert Hofstede, citado en Kubr, 1997)

Modelo de cultura organizacional

FIGURA A



Fuente: Schein (1985).

2.12. La cultura organizacional, su transmisión a los integrantes de la organización.

Una pregunta que surge inmediatamente con respecto a la cultura organizacional es ¿cómo se transmite a los integrantes de una organización? Se hablaba en párrafos anteriores que se institucionaliza la cultura organizacional, pero ¿cómo hacer la transmisión de la misma?

La respuesta tiene que ver con dos variables, una formal y la otra informal. Así lo señala Jones (2008):

“La capacidad de una organización de motivar a sus empleados y aumentar la efectividad organizacional se relaciona directamente con la manera en que sus integrantes absorben los valores de la organización: aprenden dichos valores fundamentales a partir de las prácticas de socialización formal de la organización y de las historias, el ceremonial y el lenguaje organizacional que se desarrollan de manera informal a medida que madura la cultura de la misma”

Los nuevos integrantes de una organización tienen que pasar por un proceso de integración y adoctrinamiento en el aprendizaje de las normas y valores con los que la organización se desenvuelve. Esto tiene que ver con la forma en que, los integrantes de la organización, tienen que comportarse y las formas en que se llega a la toma de decisiones.

Hablar en referencia a la socialización formal se tocó en párrafos anteriores, y se hace referencia a las normas y políticas formales de la organización, las cuales se realizan durante el proceso de admisión y selección del personal, y durante el adoctrinamiento de la aplicación de las políticas establecidas por la organización. Pero existen otros valores organizacionales que no dejan de ser importantes a pesar que muchos de ellos no están formalizados y estos son: las historias, los ritos, los símbolos materiales, el lenguaje.

A continuación se hace referencia a estos valores informales que lo mismo sirven para transmitir la cultura organizacional a los integrantes de la organización.

2.12.1 Historias

Relatos de hechos que han impactado a la organización en la consecución de sus logros, metas, en su desarrollo hacia el éxito, son tomados frecuentemente como un ejemplo de perseverancia de sus fundadores, funcionarios, empleados. Siendo formas de identificación y de conocimiento de la organización y que el personal siempre tiene presente y que son comentadas a compañeros de trabajo, o a personas ajenas a la organización, tales como clientes, proveedores, historias que se convierten en valores culturales y que entrañan el conocimiento de la organización a través de su desarrollo como institución.

2.12.2. Ritos.

Las organizaciones realizan diversos rituales en la idea de dar una especie de bienvenida al nuevo personal, el festejar acontecimientos que permitan una mayor integración del personal, celebraciones por logros de la organización, lo mismo que celebraciones hasta de tipo religioso con miras al buen desempeño de la institución. Estos rituales informales también tienen que ver con la cultura organizacional que muestra valores que sustentan la forma de ser de una organización.

Las organizaciones utilizan varios tipos de ritos ceremoniales para comunicar sus normas y valores culturales, Jones (2008).

Así se tiene los *ritos de transición* que establecen la entrada, promoción y salida del personal de la organización. Los ritos de integración, como los anuncios del éxito compartidos con toda la organización. Los ritos de mejoramiento, como las cenas de premios, los comunicados internos y las promociones de los trabajadores, reconocen y recompensan públicamente las contribuciones de los empleados, Jones (2008).

Los rituales permiten una comunicación informal de los que es la cultura en una organización, permitiendo que su personal se interiorice de las normas y valores que la organización lleva a cabo en su lucha hacia el logro de sus objetivos y metas.

2.12.3. Lenguaje

Las personas se comunican entre sí de diversa manera, a través de la palabra, de señas, de actitudes, en forma escrita, con claves, con el saludo y de diversas formas. Una población para comunicarse utiliza, modismos, modulaciones, sonsonetes, inclusive se identifica si son del campo, de la ciudad, del país, del extranjero. Se identifican si son del estado o de otros estados, capitalinos, provincianos.

Las organizaciones también desarrollan su propio lenguaje, el cual las identifica, las diferencia de otras organizaciones.

El concepto de lenguaje organizacional abarca no solo el lenguaje hablado, sino también la forma de vestirse de las personas, las oficinas que ocupan, los autos de la empresa que conducen y con cuánta formalidad se dirigen unos a otros, Jones, (2008).

Las historias, los ritos, el lenguaje, son medios informales que la organización utiliza para dar a conocer sus valores culturales.

2.13. Funciones de la Cultura

Desde que tomaron auge los estudios sobre la cultura organizacional, la inclinación se dio respecto a que una buena cultura organizacional era sinónimo de que la empresa que la desarrollaba, era una empresa exitosa. Pero en sí ¿qué es la función que desempeña la cultura organizacional?

Diversos estudios señalan las funciones que la cultura organizacional cumple en las organizaciones, existiendo una diversidad de concepciones en varios sentidos. Sin embargo la cultura concebida como un instrumento clave compartido de valores y creencias, cumple varias funciones importantes. En primer término, la cultura transfiere un sentido de identidad para los miembros de la organización (Deal y Kennedy, 1982; Peters y Waterman, 1982). En segundo término, se facilita la generación de compromisos colectivos más que individualmente (Schall, 1981; Peters y Waterman, 1982). En tercer término, la cultura releva la estabilidad del sistema social (Kreps, 1981). Por último, la cultura sirve como un artefacto de autoestima que puede guiar y remodelar el comportamiento (Meyer, 1981; Pfeffer, 1981). Citado por Barba y Solis (1997).

Lo anterior indica más allá de coincidencias de estudios organizacionales, en aspectos importantes de las funciones que desempeña la cultura organizacional, que ésta desarrolla un papel muy importante en la consecución del éxito de una organización. Como se dice coloquialmente impone al personal el uso de la “camiseta” de la organización, impulsándolos hacia el logro de los objetivos, y por lo mismo hacia el éxito que busca toda organización.

2.14. La cultura como desventaja.

Como se comenta líneas atrás, la cultura organizacional parte en un inicio de la visión de sus fundadores, donde estos dictan las normas, formas, características, políticas, lineamientos, del funcionamiento de la organización. Dicha cultura se va

enriqueciendo a través de la existencia de la organización, agregando, historias, ritos, estableciendo un lenguaje, desarrollando conceptos informales, que de generación en generación van fortaleciendo la organización. Sin embargo todos estos valores culturales se van enraizando dentro del existir de la organización, por lo que en un momento dado de ser estos una fortaleza, se convierten en un impedimento para que la organización pueda llevar a cabo algún cambio rápido en su funcionamiento o en la aplicación de nuevas normas o políticas que busquen enfrentar crisis, o adecuaciones del mundo globalizado y cambiante que las organizaciones enfrentan en la actualidad.

2.15 Clima Organizacional

2.15.1 Concepciones

Todas las organizaciones, incluyendo las públicas, están compuestas por un sistema social y un sistema técnico. El primero hace referencia tanto a las relaciones personales que se desarrollan entre los individuos, entre las que se encuentran habilidades, conocimientos, actitudes, aptitudes, valores, intereses, etcétera. El segundo tiene que ver con los factores necesarios para que las organizaciones cumplan con sus objetivos, como lo son los planes, políticas, estructuras jerárquicas, procesos, recursos, etcétera (De la Rosa, 2008).

Sintéticamente, el sistema social puede ser asociado a la persona o individuo y el sistema técnico al ambiente organizacional. En conjunto, estos dos sistemas determinan el comportamiento de las personas. En otras palabras, el comportamiento individual está en función del tipo de relación que se establezca entre los individuos y el ambiente organizacional. A su vez, el comportamiento individual determina el desempeño de las organizaciones (Denison, 1996).

La importancia de lo anterior es que el clima organizacional está relacionado tanto con la persona o individuo y el ambiente organizacional, y por ende, con el comportamiento individual y el desempeño organizacional. Específicamente, En el fondo, el clima organizacional representa la estructura de valores y creencias que sustenta la naturaleza del comportamiento de los miembros de la organización. En síntesis, el clima organizacional se refiere a un estado o situación particular del ambiente organizacional y la manera en que este se vincula a los pensamientos, sentimientos y comportamientos de los miembros de la organización (De la Rosa, 2008).

Ahora bien, el clima organizacional es un fenómeno que ha sido asociado al de la cultura organización debido a la creencia que mantiene respecto del análisis que realizan sobre el ambiente organizacional. Sin embargo, estos dos fenómenos mantienen diferencias importantes, y es a partir de estas diferencias que se puede entender de mejor manera lo que significa clima organizacional. Esto es, clima organizacional es todo aquello que no es cultura organizacional. La siguiente tabla (tabla 1) resume las diferencias entre cultura y clima organizacional.

Tabla 1. Diferencias entre cultura y clima organizacional.

	Cultura organizacional	Clima organizacional
Punto de partida:	Punto de vista propio de los individuos sobre aspectos culturales de la organización.	Punto de vista de los consultores sobre las percepciones de los individuos acerca de su ambiente organizacional.
Objetivo:	Entendimiento profundo sobre los supuestos básicos y significados que dan los individuos a las prácticas y procedimientos cotidianamente practicados.	Análisis de las percepciones de los individuos sobre su ambiente organizacional a través de la categorización de los elementos que componen dicho ambiente.
Objeto de análisis:	Componentes de la cultura organizacional: valores, creencias, historias, sagas, leyendas, mitos, ritos, léxicos, artefactos simbólicos, ideologías.	Componente del ambiente organizacional: estructuras jerárquicas, políticas organizacionales, comprometimiento, socialización, relaciones laborales, condiciones de trabajo, cambio organizacional, tipo de gestión organizacional (planeación, organización, dirección y control).
Supuestos:	Comprensión del discurso y prácticas de los individuos sobre su acción organizacional cotidiana.	Medición de la percepción de los individuos (condiciones subjetivas) sobre ciertas características organizacionales (condiciones objetivas).
Énfasis:	Comprender la evolución del ambiente organizacional a través del tiempo. Lo que importa es establecer el rol del individuo en la creación del ambiente organizacional.	Pronosticar el impacto del ambiente organizacional sobre el comportamiento de grupos e individuos; y el impacto de este comportamiento en el funcionamiento y desempeño organizacional. Lo que importa es determinar la manera de adecuación entre el individuo y su ambiente organizacional.
Caracterización:	Estructura profunda de las organizaciones, conformada por los valores, creencias y supuestos básicos de la organización (profundidad y dinámica). Los individuos no necesariamente son consientes de dicha estructura.	Retrato del ambiente organizacional producto del sistema básico de valores de la organización (superficie y estática). Ambiente concientemente percibido por los individuos.
Rol de los individuos:	Los individuos construyen socialmente su ambiente organizacional.	Los individuos simplemente experimentan su ambiente organizacional.
Base teórica:	Construcción social de la realidad (Berger y Luckman).	Teoría del campo (Lewin).
Método de análisis:	Cualitativos (entrevista, observación, observación participante, historias de vida, análisis del discurso).	Cuantitativos (encuesta, análisis estadístico).

Fuente: Ayuzabek de la Rosa (2008), formulado a partir de Denison (1996).

Como se puede apreciar, el clima organizacional es útil puesto que permite la medición de la percepción de los individuos sobre su ambiente organizacional (estructuras jerárquicas, políticas organizacionales, comprometimiento, socialización, relaciones laborales, condiciones de trabajo, cambio organizacional, tipo de gestión organizacional) para pronosticar el impacto de este sobre el comportamiento de grupos e individuos.

La consideración de las organizaciones como un entorno psicológicamente significativo ha llevado a la formulación del concepto clima organizacional. La importancia de este concepto radica en que influye en las personas, tanto en su conducta como en sus sentimientos.

El concepto de clima organizacional se suele atribuir a la Teoría de la Motivación de Lewin (1951), pero el concepto se hizo especialmente popular en la bibliografía organizacional e industrial de los años 60 y 70, a raíz del libro de Litwin y Striger (1968), y de los dos trabajos fundamentales de Forehand y Von Gilmer (1964) y de James y Jones (1974), (en Alvarado 2007).

El concepto de clima se puede considerar ambiguo, vago y controvertido. El principal problema para clarificarlo conceptualmente ha sido si el clima debería concebirse en términos de los *rasgos objetivos de la organización* (físicos o estructurales) o de las *reacciones subjetivas* (preceptuales) *respecto de la organización*. Así, hay autores que subrayan el papel que juegan en este concepto las representaciones cognitivas (James y Jones, 1974), y otros que definen el clima como algo real, externo al individuo u objetivos (Payne y Pugh, 1976) que incluyen distintas variables organizacionales más que psicológicas a través de las cuales se describe el contexto de las acciones individuales (Glick, 1985; en Alvarado 2007).

Actualmente, la bibliografía debate sobre dos tipos de clima:

1. El psicológico, el cual se estudia a nivel del análisis individual; y
2. El organizacional, se estudia a nivel organizacional.

Ambos aspectos de clima son considerados fenómenos multidimensionales que describen la naturaleza de las percepciones que los empleados tienen de sus propias experiencias dentro de una organización.

De todos los enfoques sobre el Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (Gonçalves, 1997).

En síntesis, el clima refleja cómo las organizaciones (es su conjunto) difieren unas de otras en cuanto a las conductas que en ellas se observan. Existen cuatro tipos básicos de climas organizacionales: los sistemas, las personas, la producción y el equipo (Guillén y Aduna ,2008)⁹.

A continuación se mencionan las influencias sobre el clima de una organización:

El clima de una organización es determinado por el nivel superior y por el pasado, las principales influencias, según (Reddin, 1994), son:

- Los estilos del personal jerárquico. Es la forma en que el personal jerárquico piensa que debe manejarse la organización, reflejada en el modo de actuar con los miembros de su equipo.

⁹ http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S012359232008000100003&script=sci_arttext

- El estilo del fundador. La influencia del fundador puede prolongarse durante muchos años e incluso para siempre. Esto se advierte particularmente en las religiones, pero también esta presente en organizaciones de tipo secular.
- El grupo dominante. La gerencia superior de algunas organizaciones constituye el grupo dominante, formado principalmente por algunos tipos de individuos: expertos en comercialización, actuarios, ingenieros, contadores,, administradores de empresas o incluso personas que abandonan sus estudios universitarios.
- Familia dominante. Las familias pueden ejercer una profunda influencia en el clima, sobre todo, aunque no únicamente, si la empresa es pequeña.
- Tecnología. El clima de una organización depende de la tecnología, pero en cierto grado también es independiente de ella.

Otras importantes influencias sobre el clima de la organización son: el tamaño de la organización, la proporción existente entre obreros y gerentes, los objetivos y la estrategia corporativa, la importancia y la notoriedad a nivel nacional, el control legislativo, el grado de control externo, la ubicación y la estructura física de la organización (De la Rosa, 2008).

También se habla de **los cuatro climas básicos de la organización**, estos a su vez se derivan de dos dimensiones determinantes del clima, éstos son (De la Rosa, 2008)

- Orientación a la tarea, pone el acento en la productividad, el cumplimiento de las tareas, la iniciativa, la organización y la dirección.

- Orientación a las relaciones, hace hincapié en las personas, es decir, en escucharlas, demostrarles confianza y alentarlas.

El clima orientado al sistema. Se caracteriza por la prudencia de la administración, y también por el interés en corregir las desviaciones. La perspectiva temporal tiende a estar dirigida al pasado. El clima fomenta la identificación con la organización como un todo, más que con alguno de sus miembros. Se da gran importancia a las reglas y los procedimientos, y se juzga a las personas según el grado en que los cumplen. Este clima sin duda se adecua a los sectores de administración, contabilidad, estadística y diseño técnico, a algunos organismos estatales y a los departamentos de control de las oficinas centrales (De la Rosa, 2008).

El clima orientado a las personas. La característica principal de este clima es el reconocimiento del individuo. En este clima, las personas suelen hablar más unas con otras, aquí los miembros de la organización se identifican con otros miembros; por lo común son miembros de equipos, superiores y subordinados.

Este clima se adecua particularmente a la dirección de profesionales, a algunos tipos de trabajos de capacitación y desarrollo y a la coordinación de las actividades de diversos grupos. Aquí es más importante la motivación, hay cierto grado de dependencia. La fuerte influencia positiva es la de la valoración. Se da por sentado que las personas ya saben, o pueden descubrir por si solas, lo que tienen que hacer, sin la necesidad de decírselo. Y el castigo utilizado con mayor frecuencia es la falta de interés por parte de los demás.

El clima orientado a la producción. Aquí tiene prioridad el proceso de trabajo, la perspectiva temporal es inmediata o a corto plazo. El clima es

determinado por los superiores y por el sistema técnico de la organización. La organización juzga a los empleados por el grado en que producen y a los gerentes de nivel superior por la capacidad de ejercer su poder. Los empleados luego aprenden que el desempeño es lo que cuenta y que podrán ser castigados si cometen errores.

Este clima se adecua a las unidades de producción y a los departamentos de ventas, en los que se necesitan directivas. El clima fomenta la creencia de que las recompensas son un buen método para motivar a los empleados y que los castigos son la mejor forma de evitar que las personas hagan lo que no deben hacer.

La principal debilidad de este clima es que posibilita que se produzcan controversias en torno de asuntos que podrían resolverse por otros medios.

El clima orientado al equipo. Este clima está caracterizado por la interacción entre los miembros y los sectores. Las principales características de este clima son:

- Comunicación grupal y en múltiples direcciones;
- Menos preocupación por las diferencias de poder entre miembros o sectores;
- El trabajo es un valor importante;
- Se procura integrar al individuo a la organización o a la tecnología con la que trabaja; y
- Los equipos establecen normas de desempeño, y los miembros son evaluados por su grado de compromiso y sus intenciones, y son motivados.

Este clima se adecua a los trabajos que requieren un elevado nivel de interacción. Algunas desventajas de este tipo de organización son las tendencias a

posponer la toma de decisiones, a conceder un control más amplio que el necesario y a llegar a acuerdos conciliatorios en lugar de tomar la mejor decisión posible (Alvarado, 2007).

La eficacia del clima, puesto que existen cuatro climas organizacionales básicos (abordan el tema en forma conceptual, sin referencia directa del entorno), y cada uno de ellos puede ser adecuado o inadecuado, respecto a la tecnología o del entorno, entonces existen ocho climas organizacionales, si se considera también la eficacia, es decir, cuatro climas más eficaces y cuatro climas menos eficaces (Alvarado, 2007).

El verdadero clima organizacional es aquel que se relaciona con el entorno, dando lugar a los ocho climas organizacionales, equivalentes a los cuatro climas básicos. Si se piensa en la eficacia, se puede considerar que existen dos tipos de organizaciones:

- Orientada a los aportes, existen cuatro climas organizacionales
- Orientada a los resultados, existen cuatro clima organizacionales

La diferencia principal entre ambas se basa en si la estrategia, el clima y los métodos operativos satisfacen o no las necesidades de la tecnología, de los clientes y el entorno.

A continuación se presentan los cuatro climas organizacionales orientados a los aportes y los cuatro climas organizacionales orientados a los resultados.

2.15.2 Climas organizacionales orientados a los aportes

El clima de estancamiento: baja orientación hacia la tarea y hacia las relaciones, lo que origina una orientación hacia los aportes y a una mejor eficacia. *Indicadores:* Trabajo lento; resistencia al cambio; poca cooperación; gerentes poco creativos; y con escaso grado de compromiso; no se presta atención a los errores; y resultados meramente aceptables, etc.

El clima condescendiente: baja orientación a la tarea y una alta orientación a las relaciones, creando así una orientación a los aportes y una mejor eficacia. *Indicadores:* Se evitan las discrepancias; la atmósfera es agradable; importancia a las relaciones humanas; poca iniciativa; falta de interés en los resultados; gerente cordial, etc.

El clima autoritario: elevada orientación a la tarea y una baja orientación a las relaciones, por lo que origina una orientación a los aportes y una menor eficacia. *Indicadores:* Los conflictos son suprimidos; la comunicación de arriba hacia abajo; gerentes temidos y odiados y toma decisiones rápidas sin consultar; bajo nivel de desempeño; más ordenes menos consultas; y se da prioridad a la productividad a corto plazo.

El clima ambivalente: elevada orientación a la tarea y una elevada orientación a las relaciones, dando así lugar a una orientación a los aportes y una menor eficacia. *Indicadores:* Se toman decisiones mediocres; planes no supervisados; ambigüedad acerca del propósito general.; se alientan las buenas ideas (no se ponen en práctica) y el rendimiento; y el gerente sabe salvar las apariencias (Alvarado, 2007).

2.15.3 Climas organizacionales orientados a los resultados:

El clima de adaptación: baja orientación a la tarea y a las relaciones, por lo que origina una orientación a los resultados y una mayor eficacia. *Indicadores:* Mantenimiento del sistema establecido; se presta atención a los detalles y a la eficacia; se prefiere aplicar las reglas y los comunicados por escrito; se da importancia a las órdenes y a los procedimientos; reglamentos extensos; y el gerente es lógico, justo y sigue las reglas (Alvarado, 2007).

El clima humanístico: baja orientación a la tarea y una elevada orientación a las relaciones, creando así una orientación a los resultados y una mayor eficacia. *Indicadores:* Se da importancia al desarrollo de talentos; se brinda apoyo en el fracaso o en el éxito; alto nivel de cooperación; se escucha a los demás; decisiones tomadas en equipo; el gerente se interesa por los demás; y alto grado de comunicación de múltiples formas.

El clima de dedicación: elevada orientación hacia la tarea y una baja orientación a las relaciones, dando lugar a una orientación a los resultados y mayor eficacia. *Indicadores:* Se da mucha importancia a la cantidad, la calidad y el tiempo, y se toman en cuenta las ventas, costes y ganancias; se busca obtener resultados; altos niveles de trabajo; firme dirección de arriba hacia abajo; se valora la productividad; y el gerente pone en primer lugar la productividad.

El clima de rendimiento: fuerte orientación a la tarea y las relaciones, creando una orientación a los resultados y una mayor eficacia. *Indicadores:* Énfasis en la orientación a los resultados y en el equilibrio de personas-trabajo; elevado nivel de coordinación del sector; compromiso con el propósito de la organización; equilibrio en la toma de decisiones; y el gerente tiene estándares elevados para sí y para los demás.

Muchos teóricos proponen un clima ideal determinado y pretenden que todas las organizaciones lo adopten. Sin embargo, se han realizado muchas investigaciones sobre la eficacia de las organizaciones, y la conclusión a la que llega es que ningún clima es naturalmente más eficaz que otros. El clima debe ser adecuado para la situación en la que prevalece (Reddin, 1994 en Alvarado, 2007).

2.16 Teoría de la contingencia en las organizaciones

Tal vez el modelo de análisis organizacional más conocido sea el elaborado por Lawrence y Lorsch (1973 a: 1973b) y que tiene como base la teoría de contingencias de esos mismos autores. Esa teoría es una de las variantes de aplicación organizacional, hecha a finales de los sesenta, de los conceptos y relaciones provenientes de la teoría general de sistemas y la cibernética. Su marco conceptual otorga especial importancia a la relación del sistema organizacional con su entorno: a la contingencia del encuentro entre organización y ambiente.

Hasta cerca de finales de los cincuenta, la escuela de la administración clásica fue dominada por los estudiosos de la estructura organizacional; eso suponía que había una estructura organizacional simple que era altamente efectiva en toda clase de organizaciones. Esa estructura se distinguió por un alto grado de toma de decisiones y planeación en los niveles más elevados de la jerarquía, de manera que el comportamiento de los niveles jerárquicos inferiores y de las operaciones se encontraba detalladamente predeterminado por una administración direccional mediante definiciones del empleo y estudios del trabajo y cosas por el estilo.

La escuela de la administración clásica conservó su influencia durante la primera mitad de este siglo, pero fue crecientemente cuestionada por la escuela

de relaciones humanas desde la década de los treinta; este método se enfocó en el empleado individual como poseedor de necesidades psicológicas y sociales.

Entenderlo permitiría una apreciación de cómo la organización de trabajo surgió de las interacciones de la dinámica de grupo y eso posibilitaría que los administradores adoptaran un método que induciría una mayor cooperación de los empleados. Lo central fue sobre los procesos inferior y superior en los procesos de organización y los beneficios de la participación en la toma de decisiones por los empleados de los niveles inferiores.

En los estudios de la organización, la teoría de la contingencia ha proporcionado un paradigma coherente para el análisis de la estructura de las organizaciones. La teoría de la contingencia afirma que no hay una estructura organizacional simple que sea altamente efectiva para todas las organizaciones. Concibe la estructura que es óptima como aquella que cambia de acuerdo con ciertos factores, como la estrategia o el tamaño de la organización. Entonces, la estructura óptima es contingente con base en esos factores, los cuales son denominados como *factores de contingencia*. Por ejemplo, una organización de tamaño pequeño, que tiene pocos empleados, está óptimamente estructurada por una estructura centralizada, en la cual la autoridad, para tomar decisiones, se concentra en los niveles más altos de la jerarquía, mientras que una organización grande, que tiene estructura descentralizada, en la cual la autoridad, para tomar decisiones, se dispersa hacia los niveles inferiores de la jerarquía.

Existen varios factores de contingencia: estrategia, tamaño, incertidumbre en la tarea y tecnología. Esas son características de la organización. Como sea, éstas reflejan la influencia en el medio en el que se localiza la organización. Para ser efectiva, la organización necesita adaptar la estructura a los factores de contingencia de la propia organización y del medio; por tanto, la organización es vista como si estuviera adaptada a su medio. El modelo de la teoría de la

contingencia propone que la estructura organizacional cambia en la medida en que lo hace la situación de contingencia debido al crecimiento.

2.16.1 Teorías sobre el ambiente organizacional

Toda investigación debe estar apoyada por teorías. A continuación se citan algunas teorías que fueron de ayuda para la elaboración de este trabajo.

- Teoría de clima organizacional de Likert. Esta teoría establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción (Brunet, 1992).
- McPhee y Poole (1983, 1985). Argumentaban que los miembros de una organización producen y reproducen los climas y redes organizacionales por medio de sus interacciones diarias.
- Teoría de Maslow. Maslow postula un catálogo de necesidades a diferentes niveles que van desde las necesidades superiores, culturales, intelectuales y espirituales (Chiavenato, 2000).
- Teoría de campo de Lewin. Según la teoría de Lewin, el comportamiento humano depende de dos factores: 1) el comportamiento humano se deriva de la totalidad de los eventos coexistentes en determinada situación y 2) esos hechos coexistentes tienen el carácter de un campo dinámico de fuerzas en donde cada hecho o evento se interrelaciona de modo dinámico con los demás para influir o dejarse influenciar por ellos.

- Teoría de cambio organizacional de Lewin

Al estudiar el cambio organizacional, se debe considerar cuáles son los aspectos que actúan sobre la organización y que hacen necesario poner en marcha el «proceso de cambio» y tratar de comprender que el origen y necesidad del mismo pueden tener un origen externo o interno, los cuales ya se mencionaron.

En este apartado, se analizará el modelo clásico del proceso de cambio propuesto por Lewin (1951); de igual manera, se examinará a detalle el proceso de cambio organizacional planeado con la finalidad de comprender el seguimiento que siguen las empresas al momento de efectuar un cambio en su estructura.

Modelo de los tres pasos de Lewin

El cambio organizacional, según Lewin, es una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable. Por ello, siempre ese comportamiento es producto de dos tipos de fuerzas: las que ayudan a que se efectúe el cambio –fuerzas impulsoras– y las que se resisten a que el cambio se produzca –fuerzas restrictivas–, que desean mantener el *status quo*.

Cuando ambas fuerzas están equilibradas, los niveles de comportamiento se mantienen y se logra, a decir de Lewin, un equilibrio «casi-estacionario». Para modificar ese estado casi-estacionario se pueden incrementar las fuerzas que propician el cambio o disminuir las que lo impiden, o combinar ambas tácticas (De Faría Melo, 2004).

Lewin propone un plan de tres fases para llevar a cabo el cambio organizacional:

- 1) *Descongelamiento*: implica reducir las fuerzas que mantienen a la organización en su actual nivel de comportamiento (Lewin, 1951).

- 2) *Cambio o movimiento*: consiste en desplazarse hacia un nuevo estado o nuevo nivel dentro de la organización respecto de patrones de comportamiento y hábitos, lo que significa desarrollar nuevos valores, hábitos, conductas y actitudes(Lewin, 1951).
- 3) *Recongelamiento*: en este paso, se estabiliza a la organización en un nuevo estado de equilibrio, en el cual frecuentemente necesita el apoyo de mecánicas, como la cultura las normas, las políticas y la estructura organizacionales (Lewin, 1951).

Ese modelo descrito por Lewin sostiene también que las tres fases o etapas del proceso de cambio se pueden lograr de manera exitosa y eficiente si

1. Se determina el problema.
2. Se identifica su situación actual.
3. Se identifica la meta por alcanzar.
4. Se identifican las fuerzas positivas y negativas que inciden sobre él.
5. Se desarrolla una estrategia para lograr el cambio de la situación actual dirigiéndolo hacia la meta.

A manera de conclusión, una vez analizado el modelo de cambio organizacional de Lewin puede constatarse que el cambio para las organizaciones de todo el mundo es un proceso hasta cierto punto doloroso, pero su efecto es incuestionable: mayor eficiencia a corto plazo.

- Para efectos de este trabajo, también mencionaremos el modelo de cambio organizacional planeado de Wendell (1996).

El cambio organizacional planeado es un modelo de gran trascendencia para el área administrativa, pues permite que las organizaciones que desean modificar sus procesos organizacionales lo hagan mediante este modelo. Con frecuencia, para su implementación se contrata a consultores especializados.

El modelo del proceso de cambio organizacional planeado implica la presencia de tres elementos (Wendell, 1996):

- 1) *El sistema* (en el que se llevará a cabo el cambio). Puede ser un individuo, un grupo, una comunidad, una organización, un país e, incluso, una región del mundo.
- 2) *El agente de cambio* (personas que actúan como catalizadoras y dirigen los procesos de cambio). Uno o varios agentes de cambio, cuya función básica consiste en proporcionar al sistema el apoyo técnico o profesional necesario para que el cambio se lleve a cabo con éxito.
- 3) *Un estado deseado* (las condiciones que el sistema debe alcanzar). Un estado deseado, que define las condiciones específicas que el sistema, con la ayuda del agente de cambio, desea alcanzar.

Una vez que se juntan estos tres elementos, se procede a efectuar el proceso de cambio planificado y por lo general se lleva a cabo con la anuencia del consejo de administración, accionistas, jefes de departamento y gerencia media. El proceso de cambio planificado consta de cinco grandes etapas, que a continuación anotamos (Robbins, 1998):

1) *Diagnóstico de la situación*

Incluye todas las actividades encaminadas a lograr una visión clara de la situación, de manera que podamos determinar si en realidad hay la necesidad de cambiar y, en caso de que así sea, hacia dónde deben orientarse los esfuerzos de cambio.

2) Determinación de la situación deseada

En esta etapa, se compara la situación actual a partir de los resultados del diagnóstico, con la situación ideal para enseguida determinar una situación deseada. En ocasiones, ambas son idénticas, pero muchas veces no. La diferencia entre ésta última y la ideal consiste en lo que podríamos llamar el factor de realismo, es decir, la situación deseada es la que podemos alcanzar, aunque no represente lo óptimo.

3) Determinación de los cauces de acción a seguir

En esta etapa, el promotor del cambio elige y desarrolla los procedimientos apropiados para actuar sobre la situación que desea cambiar, con base en los resultados del diagnóstico y la determinación de la situación deseada. Las actividades que habitualmente se llevan a cabo en esta fase del proceso son:

✚ *Desarrollo de objetivos.* ¿Qué se espera lograr como consecuencia del cambio, en términos de resultados observables y de preferencias cuantificables?

✚ *Elaboración de estrategias.* Los cambios a seguir para lograr los objetivos.

✚ *Elección de los medios concretos de acción:*

- Identificación de los elementos humanos involucrados en la acción
- Establecimiento de un plan de acción
- Desarrollo de los instrumentos de control y evaluación

4) Ejecución de las acciones

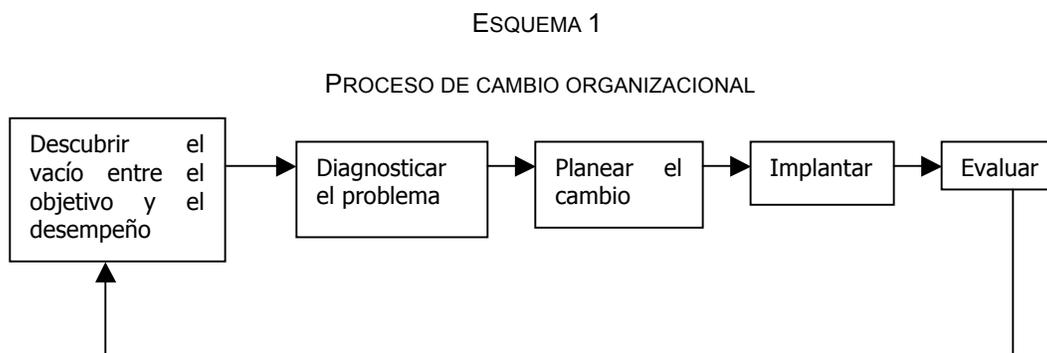
Consiste en llevar a cabo las actividades

5) Evaluación de los resultados

Analizar los resultados para confrontarlos con los objetivos establecidos, con el propósito de medir el grado de éxito alcanzado y determinar qué factores o influencias explica esos resultados.

Para reforzar el modelo del proceso de cambio organizacional planeado, se presenta de manera esquematizada ese proceso de cambio expuesto por David R. Hampton (2001). Cabe señalar que el esquema presenta las cinco fases con una variedad en sus nombres, no obstante que son las mismas.

El proceso del cambio puede describirse como en el esquema 1. En algunos casos, se omitirán uno o varios pasos. Así, la relación podría llevarse a cabo sin ser planeada. La forma en que se concretan varios pasos variará, según sea el caso.



Fuente: David R. Hampton (2001:577).

Con ese marco, podemos señalar que al efectuar el proceso de cambio organizacional lo que va a modificarse pueden ser el equipo o los métodos de trabajo, las reglas, la estructura organizacional, las prácticas de control, los patrones de la comunicación interpersonal, el diseño del trabajo, las técnicas de planeación y muchos otros aspectos de la empresa.

2.17 Naturaleza de las personas en el clima organizacional

El comportamiento organizacional se relaciona con un conjunto de conceptos fundamentales acerca de la naturaleza de las personas y las organizaciones. Respecto de las personas hay seis supuestos básicos: las diferencias individuales, la percepción, la persona como totalidad, la conducta motivada (incentivos), el deseo de involucramiento y el valor de las personas. La gerencia de una empresa logrará mayor motivación, justicia y rectitud si trata a sus empleados en forma distinta, ya que estos, aunque tiene aspectos en común, son diferentes.

¿Por qué cada empleado concibe su entorno de trabajo de diferente manera? Porque cada uno posee una personalidad, necesidades y experiencias diferentes, es decir, por su marco de referencia que acumula durante su vida. Además de la naturaleza de las personas, debe considerarse la naturaleza de las organizaciones, que contienen como conceptos básicos ser sistemas sociales formados con base en intereses mutuos y que deben tratar éticamente a los empleados. La naturaleza de las personas, al desempeñarse en las organizaciones, es fundamental para marcar la pauta del grado de clima organizacional.

2.17.1 Modelos de comportamiento que favorecen el clima organizacional

Los modelos más importantes de actos y decisiones son:

- El modelo económico. Aquí las organizaciones se consideran agregados de las preferencias y actos individuales. El modelo económico no considera el posible conflicto de intereses entre los individuos y las organizaciones ni el poder, la coerción y la explotación, mientras que destaca los mercados y la

operación del intercambio voluntario. En suma, el enfoque económico para entender a las organizaciones debe crear un método que reconcilie la conducta y la maximización de la utilidad con el mundo organizacional.

- El modelo social de comportamiento subraya que el comportamiento organizacional está arraigado en sistemas concretos y continuos de relaciones sociales.
- El modelo racional retrospectivo de comportamiento indica que los individuos y las organizaciones adoptan medidas que van de acuerdo o son congruentes con sus elecciones o decisiones anteriores.
- El modelo moral de comportamiento postula que los individuos eligen los medios con base en sus valores y emociones. Por tanto, los individuos pueden asimilar las normas y conceptos morales de las organizaciones.
- El modelo cognoscitivo o interpretativo de comportamiento presta atención a los procesos de percepción y comprensión. El modelo se centra en los procesos cognoscitivos que influyen en los comportamientos y resultados de los individuos.

2.17.2 Limitaciones del comportamiento organizacional en el ámbito laboral

Tres son las limitaciones del comportamiento organizacional en el ámbito laboral:

- **Sesgo conductual.** Las personas que no tiene conocimientos de sistemas pueden desarrollar un sesgo conductual por lo que adoptan un punto de vista estrecho con énfasis en las experiencias satisfactorias de los empleados,

dejando de lado el sistema general de la organización en relación con todos sus sectores.

- **Rendimientos decrecientes.** El excesivo énfasis en una práctica de comportamiento organizacional puede producir resultados negativos. La eficacia organizacional no se alcanza con la optimización de una variable humana, sino con la operación conjunta y equilibrada de todas las variables del sistema.
- **Manipulación inmoral.** Los conocimientos y técnicas pueden utilizarse para manipular o desarrollar el potencial de las personas.

2.17.3 Actitudes de los empleados; naturaleza, satisfacción laboral en el clima organizacional

Las actitudes son los sentimientos y supuestos que determinan en gran medida la percepción de los empleados respecto de su entorno, su compromiso con las acciones previstas y su comportamiento.

Es importante estudiar la naturaleza de la satisfacción laboral, ya que es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con que los empleados consideran su trabajo, esto influye en el clima organizacional, en sus actitudes, rendimiento.

Por tanto, la dirección necesita información sobre la satisfacción laboral de los empleados para poder tomar decisiones acertadas en la prevención y resolución de problemas de los trabajadores. Un método es la encuesta de satisfacción laboral (procedimiento mediante el cual los empleados expresan sus opiniones sobre su trabajo y entorno laboral.) En definitiva, la información sobre

las actitudes de los empleados sólo es útil si influye en los administradores para que efectúen mejoras en su comportamiento y en los sistemas de retribuciones.

2.18 Proceso de motivación como determinante del clima organizacional

El proceso de motivación tiene lugar en el marco de una cultura. Refleja un modelo de comportamiento organizacional y requiere de habilidades de comunicación.

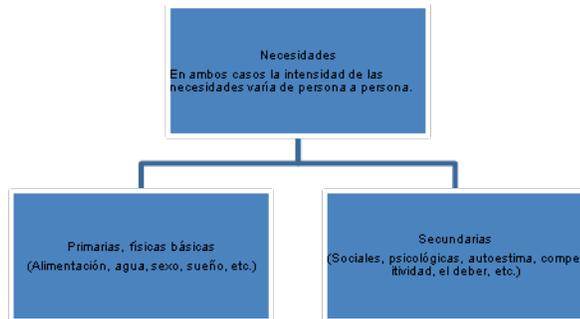
Los individuos desarrollan ciertos impulsos motivacionales como producto del entorno cultural. Los cuales influyen en la concepción de su trabajo y en la forma en que conducen su vida.

David C. McClelland (Universidad de Harvard) clasifica los impulsos en cuatro:

- **Logros**, impulso que poseen algunas personas para perseguir y alcanzar metas.
- **Asociación**, impulso a relacionarse socialmente con los demás.
- **Competencia**, impulso a ser bueno en algo, por lo que el individuo desempeña un trabajo de alta calidad.
- **Poder**, impulso a influir en los demás y modificar situaciones. El **poder institucional**, es la necesidad de influir en los demás en beneficio de la organización.

Es función de los administradores identificar los impulsos y necesidades de los empleados y canalizar su comportamiento para motivarlos hacia el desempeño de sus tareas.

EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LAS NECESIDADES HUMANAS



Fuente: Construido con base a los planteamientos de Maslow (1991); Herzberg (2008) y Clayton Aldefer (1972).

Las tres grandes teorías de las necesidades humanas se pueden clasificar en relación con los siguientes autores (se basan en la distinción de necesidades primarias y secundarias:

- Maslow (1991):

Necesidades de orden menor

- Necesidades fisiológicas (alimentación, agua, aire y sueño).
- Seguridad física.
- Seguridad económica.

Necesidades de orden mayor

- Amor, pertenencia e involucramiento social en el trabajo (tercer nivel).
- Estimación, estatus, valentía y aptitud (segundo nivel).
- Autorrealización (primer nivel)

- Herzberg (2008):

Teoría de la motivación

- **Factores de mantenimiento:** higiene, prestaciones, políticas de mantenimiento. Se relacionan con el contexto laboral.
 - **Motivadores o satisfactores:** los motivadores se centran en el trabajo; se relacionan con el contenido laboral, responsabilidad, logros.
-
- Clayton Alderfer (1972):
 - **Necesidades de existencia** se combinan con factores fisiológicos y de seguridad (remuneración, seguridad en el empleo, condiciones físicas de trabajo y prestaciones).
 - **Necesidades de relaciones** implican la comprensión y aceptación.
 - **Necesidades de crecimiento** implican el deseo de autoestima y autorrealización.

2.19 Importancia del clima laboral en las organizaciones

El clima es muy importante en el desarrollo y adaptación al mundo exterior de una organización. Es una configuración de las características de una organización, así como las características de un individuo pueden constituir su personalidad; esto puede descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, etcétera. Todos estos elementos se suman para formar un clima particular dotado de sus propias características que representa, en cierto modo, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de las personas en cuestión (Navarro, 2003).

El concepto clima organizacional es relativamente nuevo en el ámbito organizacional y su definición varía en función de los investigadores.

El concepto clima organizacional fue introducido por primera vez en psicología organizacional por Guellerman (1960). Este concepto está constituido por dos grandes escuelas de pensamiento:

- **La escuela funcionalista**, el pensamiento y el comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio.

- **La escuela de Gestalt**. Se centra en la organización de la percepción. En este acercamiento se relacionan dos principios fundamentales de la percepción del individuo:
 - Captar el orden de las cosas como existen en el mundo, y
 - Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento.

Según la escuela de Gestalt, los individuos comprenden el mundo que los rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ellos ven su mundo, de modo que la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en el comportamiento de un empleado.

Es de considerarse que debe existir un equilibrio entre ambas escuelas, ya que el estudio del clima en las organizaciones necesita el examen de sus componentes humanos y físicos, que son los que en un momento se incluyen en el proceso organizacional y en la estructura organizacional.

Se debe tomar conciencia de que es difícil medir el clima organizacional, aunque no imposible. Los instrumentos de medida más frecuentemente utilizados son los cuestionarios, pues corresponde a la naturaleza multidimensional y

perceptiva del clima por sus dimensiones; estos cuestionarios cubren las variables humanas, estructurales, relacionadas con la tarea y las tecnologías, según cierto grado decreciente de importancia.

El tema del clima organizacional se plantea desde la necesidad sentida de enfrentar los fenómenos organizacionales de manera global, la definición del concepto clima se compone de un grupo de variables que, en conjunto, ofrecen una visión global de las organizaciones. Se trata de un concepto multidimensional, a diferencia de otros que están referidos a procesos específicos y que tienen lugar en la organización, como el poder, el liderazgo, el conflicto o las comunicaciones.

Debido a esa multidimensionalidad se ha llegado a sostener que el clima de una organización constituye la *personalidad de ésta*. A pesar de esa globalidad del concepto clima, y a pesar de haber surgido de una comprensión de la organización como un sistema abierto, el clima de una organización es entendido habitualmente como medio interno; vale decir que en él se pone atención a variables y factores internos de la organización y no a factores del entorno en el que la organización se encuentra.

Las variables consideradas en el concepto de clima organizacional son:

- Variables de **ambiente físico**, como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinarias, etcétera.
- Variables **estructurales**, como estructura formal, estilos de dirección, etcétera.
- Variables del **ambiente social**, como compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etcétera.
- Variables **personales**: aptitudes, actitudes, motivaciones o expectativas.

- Variables propias del **comportamiento organizacional**: productividad, ausentismo, rotación laboral, tensiones, y estrés, etcétera.

Todas esas variables configuran el clima de una organización a través de la percepción que de ellas tienen los miembros de la misma.

El concepto *clima organizacional*, se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto del trabajo, el ambiente físico en que se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo. Además, el concepto refiere variables situacionales, pero mediadas por las percepciones de los miembros de la organización. El clima, en esta perspectiva, ha de ser entendido como el conjunto de apreciaciones que los miembros de la organización tienen de su experiencia en y con el sistema organizacional.

Hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización:

- **Las variables causales** son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona, así como los resultados que obtiene (Whetten y Cameron, 2005).
- **Las variables intermedias** reflejan el estado interno y la salud de una empresa; por ejemplo, las motivaciones, las actitudes, los objetivos de rendimiento, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones, etc. (Whetten y Cameron, 2005).
- **Las variables finales** son las variables dependientes que resultan del efecto conjunto de las dos precedentes. Esas variables reflejan los resultados obtenidos por la organización; son, por ejemplo, la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas (Whetten y Cameron, 2005).

La combinación y la interacción de esas variables determinan dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones, que parte de un sistema muy autoritario a un sistema muy participativo:

2.19.1 Clima de tipo autoritario

- **Autoritarismo explotado.** En este tipo de clima, la dirección no tiene confianza a sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen, según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar en una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas (Likert, citado por Brunet, 2007).
- **Autoritarismo paternalista,** la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los niveles inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Las interacciones entre sus superiores y los subordinados se establecen con condescendencia por los superiores y con precaución por los subordinados, y la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar en un ambiente estable y estructurado (Likert, citado por Brunet, 2007).

2.19.2 Clima de tipo participativo

- **Consultivo,** la dirección que evoluciona en un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman

generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente y ese tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

- **Participación en grupo**, la dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisión están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Existe una relación de confianza entre los superiores y los subordinados. Hay muchas responsabilidades acordadas en los niveles de control con una implicación muy fuerte en los niveles inferiores. Las organizaciones formales e informales son frecuentemente las mismas (Likert, citado por Brunet, 2007).

Toda situación de trabajo implica un conjunto de factores específicos en el individuo, tales como las aptitudes y características físicas y psicológicas y, a cambio, ésta presenta entornos sociales y físicos que tienen sus particularidades propias. El individuo aparece entonces inmerso dentro de un clima determinado por la naturaleza de la organización.

La forma en la que el individuo se comporta en su trabajo, no depende sólo de sus características personales, sino de la manera en la que percibe su clima de trabajo.

El clima es muy importante para que una organización alcance su desarrollo o, entre en una fase de decrecimiento que no pueda controlar, es decir, un clima demasiado rígido o una estructura organizacional mal definida, harán que ésta no evolucione y sus competidores la aventajen fácilmente.

Dentro de una organización, es importante que el gerente diagnostique y comprenda cómo ven sus empleados el clima de su empresa, y cuáles son los factores de mayor influencia sobre ellos.

Es mejor hablar del clima organizacional que del medio ambiente de una organización, ya que clima es un concepto menos general que medio ambiente, además, el clima organizacional es un componente multidimensional de elementos al igual que el clima atmosférico, ya que el clima dentro de una organización también puede descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaños de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo, etc.

La personalidad que caracteriza a una empresa puede ser sana o malsana. Si es la segunda la que predomina, trastornará las relaciones de los empleados entre sí y con la organización, y tendrá dificultades para adaptarse a su medio externo.

Gellerman (1960), introdujo por vez primera el término de “clima organizacional” en las áreas de psicología industrial –organizacional.

Son dos escuelas de pensamiento las que se mezclan para constituir el concepto que nos ocupa:

Escuela de la Gestalt. Se centra en la organización de la percepción, y está relacionada con dos principios:

- 1) Captar el orden de las cosas tal y como existen en el mundo.
- 2) La percepción del medio de trabajo es la que influye en el comportamiento de un empleado.

Escuela funcionalista. El pensamiento y el comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio.

Las dos escuelas poseen en común un elemento que es el nivel de homeostasis que los individuos tratan de obtener con el mundo que los rodea.

Estructura organizacional. Algunos de los elementos que abarca son:

- a) La envergadura del control administrativo.
- b) El número de empleados.
- c) El número de niveles jerárquicos.
- d) Relación entre el tamaño de un departamento y el número de departamentos comprendidos dentro de la organización.
- e) El aspecto normativo.

Proceso organizacional. Consta de los siguientes elementos:

- a) Liderazgo.
- b) Estilos y niveles de la comunicación.
- c) El ejercicio del control.
- d) El modo de resolver los conflictos.
- e) Los incentivos utilizados para motivar a los empleados, etc.

El clima de una organización puede ser sentido por un individuo, aunque no esté consciente del papel y de la existencia de los factores que lo componen.

Enfoques de investigación del clima (James y Jones, en Navarro 2003):

1) Medida múltiple de los atributos organizacionales. Considera el clima como un conjunto de características que: describen una organización y la distinguen de otras; son relativamente estables en el tiempo; influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización.

2) Medida perceptiva de los atributos individuales. Es una definición deductiva del clima organizacional que responde a la polémica que vincula la percepción del clima a los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, y considera incluso su grado de satisfacción.

El individuo percibe el clima únicamente en función de las necesidades que la empresa le puede satisfacer.

3) Medida perceptiva de los atributos organizacionales. El clima está definido con una serie de características que: son percibidas a propósito de una organización y/o de sus unidades y que, pueden ser deducidas según la forma en que la organización o sus departamentos actúan con sus miembros y con la sociedad

Los instrumentos de medida más utilizados son los cuestionarios, ya que cubren las variables humanas, estructurales, relacionadas con la tarea y las tecnologías según un cierto grado decreciente de importancia. (Escala de tipo Likert).

En el estudio del clima es importante determinar dos aspectos relevantes. Uno de ellos concierne al clima organizacional, ya que existen una serie de características que describen una organización y la distinguen de otra, e influyen en el comportamiento de los empleados.

El otro aspecto llama la atención debido a que el clima emerge de los sistemas y de los procedimientos como el estilo de gestión, las políticas

organizacionales y los procedimientos generales de operación tal como son percibidos por los empleados.

Se agrupan entonces aspectos organizacionales como el liderazgo, los conflictos, los sistemas de recompensas y castigos, el control y la supervisión, y las cuestiones referentes al medio físico de la organización

2.20 Importancia del clima organizacional como herramienta administrativa.

La importancia de analizar y diagnosticar el clima de la organización radica en tres razones:

- 1) Evaluar las fuentes de conflicto que causan actitudes negativas en la organización.
- 2) Indicar al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir su atención.
- 3) Prever el surgimiento de posibles problemas, siguiendo de cerca el desarrollo de la organización.

Con lo anterior, el administrador puede controlar el clima de tal manera que esto le permita dirigir eficazmente su organización.

En una empresa puede haber varios climas organizacionales distintos, entre más descentralizada esté la organización. Este aspecto de climas diferentes, es importante en el estudio de las tensiones o de los controles impuestos por los superiores a los subordinados.

Puede ser difícil aplicar uniformemente las reglas en todas las unidades de la organización, ocasionando molestias en algunos departamentos y en otros no. Una organización puede poseer microclimas en su interior. La posición de los empleados en la jerarquía de la empresa puede influir en la forma de percibir el clima. Los miembros del personal directivo perciben más fácilmente el clima que los trabajadores manuales, ya que están más inmersos en la vida de su organización y se sienten de antemano implicados en el clima de ésta última.

Comúnmente existe conflicto entre el personal de línea (funcional) y el personal de staff (asesoría). Los primeros tienen una posición de autoridad y ejercen el control, pero son frecuentemente ayudados por empleados que ocupan una función de staff o de asesoría como los ingenieros, abogados, etc.

Las tensiones existentes se ven influenciadas por variables como la edad, escolaridad, nivel social, y algunas veces están originadas por los climas de desconfianza que se desarrollan en el interior de los departamentos o en el interior de los niveles jerárquicos específicos.

La creación de un clima de desconfianza e incertidumbre desanima al empleado staff, quien opta por abandonar el trabajo y desarrollar mejor sus conocimientos en otras organizaciones.

Las políticas organizacionales se conciben para que el empleado staff termine por llegar a un puesto especializado. El empleado que inicia en este tipo de organización encuentra un clima mucho más favorable a su desarrollo y expansión.

El clima que percibe un grupo de trabajadores en un departamento puede ser diferente de aquel que viven otros empleados que laboran en otras unidades. Algunos perciben el clima de su entorno como estable, mientras que otros

trabajadores de la misma empresa perciben su clima respectivo de manera más positiva.

Las grandes organizaciones que tienen oficinas en varias ciudades lejos de la sede principal, verán aparecer climas diferentes en el interior de sus componentes, aún cuando se trate de las mismas reglas y políticas que la oficina central. Los factores que hacen la diferencia pueden ser la cultura local, el tamaño de los componentes, la fuerza del mercado, etc.

El clima global de una empresa es el resultante de los microclimas que la componen.

El clima que percibe un individuo esta influenciado por el clima general de su organización y por el clima de su departamento de trabajo.

Stephen Robbins (2000) define el entorno o Clima Organizacional como un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño. El ambiente afecta la estructura de las organizaciones, por la incertidumbre que causa en estas últimas. Algunas empresas encaran medios relativamente estáticos; otras, se enfrentan a unos que son más dinámicos.

Los ambientes estáticos crean en los gerentes mucha menos incertidumbre que los dinámicos, y puesto que es una amenaza para la eficacia de la empresa, el administrador tratará de reducirla al mínimo. Un modo de lograrlo consiste en hacer ajustes a la estructura de la organización (Robbins, 2000).

Para resumir, diremos que los factores extrínsecos e intrínsecos de la Organización influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de la organización y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve.

Estos factores no influyen directamente sobre la organización, sino sobre las percepciones que sus miembros tengan de estos factores.

2.20.1 Factores que conforman el clima organizacional:

La importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un miembro de la organización no es el resultado de los factores organizacionales existentes (externos y principalmente internos), sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de estos factores.

Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la Organización. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

El concepto de Clima Organizacional tiene importantes y diversas características, entre las que podemos resaltar:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de la Organización en que se desempeñan los miembros de ésta, estas características pueden ser externas o internas.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.
- El Clima Organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: días finales del cierre anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios, etc. Por ejemplo cuando aumenta la motivación se tiene un

aumento en el Clima Organizacional, puesto que hay ganas de trabajar, y cuando disminuye la motivación éste disminuye también, ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad.

- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.
- El Clima Organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional de una organización, entendiendo como Cultura Organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Esta cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el Clima Organizacional tiene una incidencia directa, ya que las percepciones que antes dijimos que los miembros tenían respecto a su organización, determinan las creencias, "mitos", conductas y valores que forman la cultura de la organización.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

Otra definición de Clima Organizacional puede ser la cualidad o propiedad del ambiente organizacional, que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influyen en su comportamiento. Para que una persona pueda trabajar bien debe sentirse bien consigo mismo y con todo lo que gira alrededor de ella y entender el ambiente donde se desenvuelve todo el personal.

Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas, podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc.

Entre las consecuencias negativas, podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc.

En síntesis el Clima Organizacional es determinante en la forma que toma una organización, en las decisiones que en el interior de ella se ejecutan o en como se tornan las relaciones dentro y fuera de la organización.

En una organización podemos encontrar diversas escalas de climas organizacionales, de acuerdo a como este se vea afectado o beneficiado. Según Litwin y Stringer estas son las escalas del Clima Organizacional:

1. Estructura: Esta escala representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado (Litwin y Stringer, 1968).

2. Responsabilidad: Es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y saber con certeza cual es su trabajo y cual es su función dentro de la organización (Litwin y Stringer,1968).

3. Recompensa: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive el empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le incentive a mejorar en el mediano plazo (Litwin y Stringer,1968).

4. Desafío: Corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinadas metas o riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor. En la medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización (Litwin yStringer,1968).

5. Relaciones: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiéndose que existen dos clases de grupos dentro de toda organización. Los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de una organización(LitwinyStringer,1968).

6. Cooperación: Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal(LitwinyStringer,1968).

7. Estándares: Esta dimensión habla de cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización (LitwinyStringer,1968).

8. Conflicto: El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. En este punto muchas veces juega un papel muy determinante el rumor, de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la organización, la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evitan que se genere el conflicto (LitwinyStringer,1968).

9. Identidad: El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización(LitwinyStringer,1968).

La investigación ha señalado que la elaboración del Clima Organizacional es un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos. Por lo que muchas empresas e instituciones

reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano. Para estar seguros de la solidez de su recurso humano, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su Clima Organizacional que va ligado con la motivación del personal y como antes se señalaba éste puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral.

De acuerdo con esto, nosotros sabemos que el proceso requiere un conocimiento profundo de la materia, creatividad y síntesis, de todas las cosas que lo componen, por lo que el Clima Organizacional debe ofrecer calidad de vida laboral.

2.20.2 Causas y efectos del clima organizacional

Los efectos del clima organizacional pueden resumirse en dos grandes categorías, que son los efectos directos y los efectos de interacción. Los efectos directos se refieren a la “influencia de las propiedades o de los atributos propios a una organización sobre el comportamiento de la mayoría o de una parte de los miembros de la organización” (Brunet, 1987:54).

De acuerdo a esta categoría, el comportamiento de un individuo puede variar de un clima a otro. El efecto de interacción se refiere a la influencia de los atributos de la organización en personas diferentes, y, a todos los apoyos que el ambiente de trabajo le brinda al individuo.

El clima puede tener efectos sobre el comportamiento de un empleado ya que éste define los estímulos que son o no apoyados dentro de la organización y que finalmente son los que determinan la libertad que se ejerce en el trabajo por parte de los individuos.

Los efectos del clima sobre el rendimiento, la productividad o la satisfacción vienen a apoyar, muy frecuentemente, la naturaleza misma del clima y se suman, en consecuencia, a las causas. Por ejemplo, la institución en la cual se centrará nuestra investigación, sufre de baja motivación por parte del personal docente,

entonces, debe buscar reforzar el interés de las autoridades educativas, con acciones que permitan conocer el estado de ánimo de los profesores y, las causas que originan ese comportamiento. Si por el contrario, se refuerza la supervisión de una manera incómoda para los empleado, o se siguen presentando situaciones que no van de acuerdo con lo establecido, se contribuirá a deteriorar aún más la percepción del clima.

2.20.3 Clima y estructura organizacionales

La disposición jerárquica de las organizaciones hace que éstas sean muy diferentes con respecto a lo que en algún momento dado tienen que ofrecer a sus empleados, en cuanto a las posibilidades de beneficios sociales y recompensas. Es entonces, cuando se llega a hablar del medio formal o del aspecto estructural de una organización.

La estructura define las propiedades físicas de una organización, que existen sin tener en cuenta los componentes humanos del sistema, encontrándose los elementos organizacionales tales como la dimensión de la organización, los productos, los procedimientos de fabricación, la tecnología, la estructura jerárquica y el número de niveles jerárquicos. Este concepto es diferente, como podemos darnos cuenta, del clima organizacional, ya que éste último se refiere y pone atención en las actitudes, las normas, los valores y los sentimientos que los empleados tienen hacia su organización. “La estructura es un fenómeno objetivo que influye mucho en el clima, el cual es un fenómeno subjetivo percibido por los integrantes de una empresa”(Robbins, 1999: 595).

2.20.4 Reglamentos y políticas

Estas acciones de la dirección establecen y prescriben un papel de trabajo para el empleado y determinan el comportamiento que es admisible, así como las interacciones que las autoridades directivas juzgan necesarias, útiles y eficaces en el ejercicio de las funciones de cada uno de los empleados. Es así, como las políticas y los reglamentos formalizados por una organización con respecto a sus

empleados tienen un efecto significativo sobre la percepción del clima organizacional de estos últimos. Cuando las políticas y los reglamentos son muy restrictivos y limitan el comportamiento de los empleados dentro de una institución u organización, éstos se podrán sentir cautivos dentro de su propio centro de trabajo.

Una política restrictiva sobre el comportamiento de los empleados, sólo crea una atmósfera autocrática y despierta en los subordinados un sentimiento de opresión, al grado de correr el riesgo de llegar a presentarse una baja importante en el rendimiento de los individuos causada por la falta de motivación, una alta tasa de rotación por el ausentismo y quizá por actos de vandalismo.

2.21 Teoría del clima organizacional de Likert

Esta teoría es además conocida en la bibliografía de la temática como la teoría de los *sistemas de organización*. Según su autor, permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian, así como analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa. Su fin es presentar un marco de referencia que permita examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia de la organización.

2.21.1 Teoría de los sistemas.

La reacción de un individuo ante cualquier situación, siempre está en función de la percepción que tiene de ésta. Lo importante es cómo ve las cosas y no la realidad objetiva.

Factores que influyen en la percepción individual del clima:

1. Los parámetros relacionados al contexto, a la tecnología y a la estructura de la organización.

2. El salario que recibe y la posición jerárquica que ocupa el individuo en la organización.
3. Factores personales, tales como las actitudes, la satisfacción y la personalidad.
4. La percepción que tienen todos los niveles jerárquicos acerca del clima de la organización.

Variables que determinan las características de una organización:

a) Variables causales. Son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona, así como los resultados que obtiene.

Pueden ser modificadas por los miembros de la organización y hacen que se modifiquen las otras variables; si éstas no cambian, no sufren la influencia de las otras variables.

b) Variables intermediarias. Son las que constituyen los procesos organizacionales de una empresa (motivaciones, actitudes, objetivos de rendimiento, decisiones, etc.).

c) Variables finales. Reflejan los resultados obtenidos por la organización; productividad, gastos de la empresa, ganancias y pérdidas.

La interacción de las variables anteriores, permite la existencia de dos tipos de clima organizacional:

Clima de tipo autoritario

Sistema I – Autoritarismo explotador.

En este, la dirección no le tiene confianza a sus empleados; todas las decisiones se toman en la cima de la organización, y la distribución es de tipo descendente, es decir, de los niveles jerárquicos más altos a los más bajos.

El clima en este sistema es estable y aleatorio en el ambiente. La comunicación de la dirección hacia los subordinados se da sólo en cuestiones de directrices e instrucciones.

Sistema II –Autoritarismo paternalista.

La dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, semejando la de un amo con sus siervos. Algunas decisiones se toman en los niveles inferiores de la jerarquía. El control se centraliza en la cima. La dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, quienes creen que trabajan en un ambiente estable y estructurado.

Clima de tipo participativo

Sistema III – Consultivo.

La dirección tiene confianza en sus empleados. Se permite que los subordinados tomen decisiones. La comunicación es de tipo descendente. Se motiva a los trabajadores a través de recompensas y castigos. El control se delega de arriba hacia abajo.

Este tipo de clima presenta un ambiente dinámico, en el que la administración se da en forma de objetivos por alcanzar.

Sistema IV – Participativo en grupo.

Es el ideal; la dirección tiene plena confianza en sus empleados. Las decisiones se toman en toda la organización y están integrados en todos los niveles. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados.

Todo el personal forma un equipo para alcanzar los objetivos de la organización, establecidos como planificación estratégica.

Resumiendo, cuando más cerca esté el clima de una organización del sistema IV, mejores serán las relaciones entre el personal subordinado y los directivos de la empresa; si por el contrario, el clima se acerca mucho al sistema I, las relaciones serán menos buenas.

Las organizaciones que combinen la consecución de sus objetivos y la realización de cada uno de sus empleados, tienen siempre un rendimiento superior, ya que los individuos cuando son tomados en cuenta en sus necesidades personales, retribuyen mejor a la organización, y, están más inmersos en los intereses de la misma.

Es sabido que el clima organizacional es lo que determina, en un momento, la manera en que un trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, productividad y satisfacción, etcétera. Es decir, el trabajador manifiesta mediante ciertas conductas su respuesta de agrado o desagrado a su ambiente laboral. Por ello, podría decirse que está en estrecha relación con la motivación.

El clima organizacional implica una referencia constante de los miembros respecto de su permanencia en la organización. El sistema organizacional, como sistema autopoiético de decisiones, construye el tema de reflexión sobre el que se edifica la definición de clima.

En otras palabras, el clima puede construirse como una autorreflexión de la organización acerca de su devenir. La experiencia organizacional que tienen los miembros es auto-observada por éstos, que la evalúan colectivamente. Significa que el clima organizacional es una autorreflexión de los miembros de la organización acerca de su vinculación entre sí y con el sistema organizacional. Sin embargo, eso no hace que el clima organizacional sea necesariamente una

autorreflexión de la organización como sistema autopoietico de decisiones. Para lo que sea, es necesario que el tema de clima sea tratado en el decidir organizacional.

En efecto, en los casos en los que las organizaciones ven afectado su decidir por el clima o en los casos en que se adopten decisiones, motivadas por el clima o destinadas a provocar cambios en éste, el clima pasa a ser parte de la autorreflexión del sistema organizacional. Éste refiere la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización. Las variables que definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral.

El clima de una organización tiene cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Eso significa que se puede contar con cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales, pero esa estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia, derivadas de decisiones que afecten en forma relevante el devenir organizacional. Una situación de conflicto no resuelto, por ejemplo, puede empeorar el clima organizacional por un tiempo comparativamente extenso.

Ese fenómeno tiene fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un buen clima generará, como consecuencia, mejor disposición de los individuos a participar activa y eficientemente en el desempeño de sus tareas. Un clima malo, por lo contrario, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores. Asimismo, afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Significa que dependiendo del grado de clima será el grado de identificación con los trabajadores. También es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes.

En otras palabras, un individuo puede ver cómo el clima de su organización es grato y, sin darse cuenta, contribuir con su propio comportamiento a que el clima sea agradable; en caso contrario, a menudo sucede que personas pertenecientes a una organización formulan amargas críticas al clima y no perciben que con sus actitudes negativas configuran ese clima de insatisfacción y descontento.

En la determinación del clima organizacional no es de consideración fundamental el género, debido a que, para mantener un ambiente propicio para el buen funcionamiento de la organización, es cuestión de actitudes que como seres humanos y responsables de un cargo en donde se toman decisiones se actúe con responsabilidad, logrando con ello resultados de calidad, eficiencia y eficacia.

Variables estructurales que influyen en el clima laboral

Es importante mencionar que el clima de una organización es afectado por diferentes variables estructurales, como el estilo de dirección, las políticas y planes de gestión, los sistemas de contratación y despidos, etcétera. Esas variables, a su vez, pueden ser afectadas por el clima. Por ejemplo, un estilo de gestión muy burocrático y autoritario, con exceso de control y falta de confianza en los subordinados, puede llevar a un clima laboral muy tenso, de desconfianza y de actitudes irresponsables de los trabajadores, lo que conducirá a un refuerzo del estilo controlador, autoritario y desconfiado de la jerarquía burocrática de la organización. Se trata de un círculo vicioso del que resulta difícil salir, porque el clima y el estilo de dirección se refuerzan mutuamente en una escala que cuesta romper, pues para lograrlo sería necesario actuar en sentido inverso a lo que el sistema de variables estilo de dirección-clima organizacional podría requerir.

El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de mal clima laboral. Algo semejante sucede con la insatisfacción laboral. Una organización que exhiba índices altos de ausentismo o una en que sus miembros están

insatisfechos es, con seguridad, una organización con clima desmejorado. La forma de atacar esos problemas, por tanto, puede ser difícil, pues implica realizar modificaciones en el complejo de variables que configuran el clima organizacional.

En estrecha conexión con lo anterior, el cambio en el clima organizacional es siempre posible, pero que requiere de cambios en más de una variable para que sea duradero y estable en una nueva configuración. En otras palabras, aunque es relativamente sencillo obtener cambios dramáticos y notorios en el clima organizacional mediante ciertas políticas y decisiones, es difícil lograr que el clima no vuelva a su situación anterior, una vez que se han disipado los efectos de las medidas adoptadas. Por ejemplo, en una organización cuyo clima se caracterice por el descontento generalizado, es posible lograr una mejora importante, pero pasajera, mediante la promesa de un aumento de remuneraciones.

El efecto de ese anuncio, no obstante, pronto será olvidado si no se llevan a cabo otros cambios que permitan llevar a la organización a otra situación, a una diferente configuración del clima. Incluso, es frecuente el caso de que un aumento de mejoramiento de las remuneraciones, instalaciones físicas, relaciones laborales, etcétera, provoque expectativas y mejorías en el clima organizacional, para luego, ante la concreción efectiva de los cambios anunciados, volver a un clima organizacional que puede ser peor que el inicial, debido a que los cambios anunciados generaron expectativas que no pudieron satisfacerse. En ese caso, se producen frustraciones, desconfianza y una actitud desesperada y altamente negativa hacia la organización, con el correspondiente clima organizacional.

Recordemos que las organizaciones no tienen objetivos, sino las personas. Esos objetivos emanan de sus propias intenciones y motivaciones.

Los objetivos organizacionales son en realidad compromisos inestables y cambiantes entre los individuos de la organización y las demandas que hace el

entorno exterior. El clima organizacional determina la forma en que el individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su satisfacción, etcétera. Es decir, la percepción del clima de trabajo.

Tomemos en cuenta que los sentimientos no son meras cosas que una persona trae como apéndices de los que se pueda deshacer cuando quiere. Son producto de lo que una persona experimenta como miembro de diferentes grupos y cada acto social en la edad adulta es una respuesta integrada de estímulos internos y externos.

Con frecuencia se reconoce que el clima condiciona el comportamiento de un individuo, y lo espontáneo e imprevisto del comportamiento es comportamiento no planeado; de esta forma, la organización está siempre definida alrededor de aspectos formales (Montaño, 1993).

Debemos ser conscientes de que es difícil medir el clima organizacional, aunque no imposible, ya que nunca se sabe muy bien si el empleado lo evalúa en función de sus opiniones personales o de las características verdaderas de la organización.

Los instrumentos de medida más frecuentemente utilizados son los cuestionarios, pues corresponde a la naturaleza multidimensional y perceptiva del clima por sus dimensiones; estos cuestionarios cubren las variables humanas, estructurales, relacionadas con la tarea y las tecnologías, según cierto grado decreciente de importancia (escala de tipo Likert).

Debido a que el tema del clima organizacional se plantea desde la necesidad sentida de enfrentar los fenómenos organizacionales de manera global, la definición del concepto clima se compone de un grupo de variables que, en conjunto, ofrecen una visión global de las organizaciones. En ese sentido, el concepto clima remite a una serie de aspectos propios de la organización. Se trata

de un concepto multidimensional, a diferencia de otros que están referidos a procesos específicos y que tienen lugar en la organización, como el poder, el liderazgo, el conflicto o las comunicaciones.

Debido a esa multidimensionalidad se ha llegado a sostener que el clima de una organización constituye la *personalidad de ésta*; así como las características personales de un individuo configuran su personalidad, el clima de una organización se conforma a partir de una configuración de características de ésta. A pesar de esa globalidad del concepto clima, y a pesar de haber surgido de una comprensión de la organización como un sistema abierto, el clima de una organización es entendido habitualmente como medio interno; vale decir que en él se pone atención a variables y factores internos de la organización y no a factores del entorno en el que la organización se encuentra.

Por otra parte, a pesar que el estudio de clima organizacional es enfocado a la comprensión de las variables ambientales internas que afectan el comportamiento de los individuos en la organización, su aproximación a esas variables es a través de las percepciones que los individuos tienen de ellas.

Variables que intervienen en el clima organizacional

Las variables consideradas en el concepto de clima organizacional son:

1. Variables de ambiente físico, como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinarias, etcétera.
2. Variables estructurales, como estructura formal, estilos de dirección, etcétera. Las variables del ambiente social, como compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etcétera.

3. Variables personales: aptitudes, actitudes, motivaciones o expectativas. Y las variables propias del comportamiento organizacional: productividad, ausentismo, rotación laboral, tensiones, y estrés, etcétera.

Todas esas variables configuran el clima de una organización a través de la percepción que de ellas tienen los miembros de la misma.

El concepto *clima organizacional*, en consecuencia, se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto del trabajo, el ambiente físico en que se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.

El concepto clima refiere variables situacionales, pero mediadas por las percepciones de los miembros de la organización. El clima, en esta perspectiva, ha de ser entendido como el conjunto de apreciaciones que los miembros de la organización tienen de su experiencia en y con el sistema organizacional. Esas apreciaciones son una afirmación valorativa de la experiencia organizacional de los miembros del sistema.

Rensis Likert, investigador bastante conocido en el mundo por sus trabajos en psicología organizacional y quien debe su reputación básicamente a la elaboración de cuestionarios y a sus investigaciones sobre los procesos administrativos, presenta una de las teorías organizacionales más completas por su nivel de explicación y de extrapolación. Su teoría de clima organizacional, o de los sistemas de organización, como la llama su autor, permite visualizar, en términos de causa y efecto, la naturaleza de los climas que se estudian y también analizar el papel de las variables que forman el clima que se observa. Sin embargo, no debemos confundir la teoría de los sistemas de Likert con las teorías del liderazgo, como algunas veces se sobreentiende en ciertas obras sobre comportamiento organizacional.

Para Likert (1974), el comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y, además, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. La reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta. Lo que cuenta es la forma como ve las cosas y no la realidad objetiva. Si la realidad influye sobre la percepción, es la percepción la que determina el tipo de comportamiento que un individuo va a adoptar.

Factores de influencia en la percepción individual del clima

En ese orden de ideas, es posible separar los cuatro factores principales que influyen sobre la percepción individual del clima y que podrían también explicar la naturaleza de los microclimas en una organización. Esos factores son los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional; la posición jerárquica que el individuo ocupa en la organización, así como el salario que gana; los factores personales, como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción; la percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores del clima de la organización.

De forma más específica, hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización:

1. Las variables causales.
2. Las variables intermediarias, y
3. Las variables finales.

Las primeras son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona, así como los resultados que obtiene. Éstas no

incluyen más que las variables independientes, susceptibles de sufrir una modificación proveniente de la organización de los responsables de ésta.

Aunque la situación general de una organización, representante de una variable independiente, no forma parte, por ejemplo, de las variables causales, éstas, en cambio, comprenden la estructura de la organización y su administración: reglas, decisiones, competencia y actitudes. Las variables causales se distinguen por dos rasgos especiales: pueden ser modificadas o transformadas por los miembros de la organización que pueden también agregar nuevos componentes. Son variables independientes (de causa y efecto). En otras palabras, si éstas se modifican, modifican las otras variables; si éstas permanecen sin cambios, no sufren generalmente la influencia de otras variables.

Las variables intermediarias reflejan el estado interno y la salud de una empresa; por ejemplo, las motivaciones, las actitudes, los objetivos de rendimiento, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones, etcétera. Las variables intermediarias son, de hecho, las constituyentes de los procesos organizacionales de una empresa. Las variables finales son las variables dependientes que resultan del efecto conjunto de las dos precedentes.

Esas variables reflejan los resultados obtenidos por la organización; son, por ejemplo, la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas. Esas variables constituyen la eficacia organizacional. En este caso, en particular lo vemos en términos de productividad académica de los docentes y el cumplimiento de metas organizacionales del personal administrativo de la ESEF.

En el siguiente apartado se analizan las características de esta institución de educación superior y se ofrece un diagnóstico organizacional sobre la misma, a partir del esquema de analizar fortalezas, debilidades y amenazas, así como áreas de oportunidad (análisis FODA).

III. CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA

3.1 Evolución histórica de la organización

Durante el mes de Marzo de 1986 se originó la Escuela Superior de Educación Física (ESEF) de la Universidad Autónoma de Sinaloa (UAS) e inicio con la Licenciatura en Educación Física como programa piloto, el cual fue puesto a consideración para su análisis, discusión y aprobación del Honorable Consejo Universitario el día 19 de Junio de 1986 y fue aprobado el día 10 de Septiembre del mismo año, y registrándose ante la Secretaria de Educación Pública (SEP) el día 1ro. de diciembre de 1989.

En ese momento no existía en todo el Noroeste del país una Escuela de Educación Física que generara personal calificado para atender la gran demanda de Educadores Físicos (pública de bajo costo), acción a través de la cual, la UAS podía y puede cumplir con mayor eficiencia sus funciones sustantiva y académica, mismas que se traducen en docencia, investigación y extensión de la cultura. Esto en la medida que los pasantes de la Escuela Superior de Educación Física (ESEF) desarrollan su servicio social en zonas urbanas y sub-urbanas. Los egresados laboran en comunidades y adicionalmente, los profesores realizan funciones sustantivas que impactan en el entorno.

La Escuela Superior de Educación Física surge como la necesidad de contar en la región, con una escuela para formar profesionales en el área de Educación Física. La Universidad Autónoma de Sinaloa oferta el Programa Educativo de Licenciado en Educación Física en el estado de Sinaloa, con la Escuela Superior de Educación Física operando en Culiacán, que es su capital y se encuentra en la zona centro del estado.

Existe oferta educativa similar en la zona sur del estado de Sonora en el Instituto Tecnológico de Sonora Licenciado en Dirección de la Cultura Física y el

Deporte. Licenciado en Ciencias del Ejercicio Físico y el Deporte, en el Centro de Estudios Superiores del Estado de Sonora.

Respecto al PE, se solicitó cambio de nombre, de Licenciado en Educación Física a Licenciado en Cultura Física, con la reestructuración del Plan de Estudios, acerca de lo cual, en sesión ordinaria del H. Consejo Universitario, el día 4 de julio de 2006 se emite el Acuerdo No. 3545, donde se aprobó el cambio de nombre de Licenciatura en Educación Física a el de Licenciatura en Cultura Física.

Los objetivos y metas académicas del Programa Educativo están articulados con la misión y la visión de la ESEF y la UAS, las cuales están explícitas en el Plan de Desarrollo de la DES (2006-2009), plan que se le está dando seguimiento por la presente administración y plan de desarrollo 2007-2010 que presenta el actual director de está DES.

La Universidad Autónoma de Sinaloa, de acuerdo con el Plan Buelna de Desarrollo Institucional, plantea como misión institucional lo siguiente:

“La Universidad Autónoma de Sinaloa es una institución de educación pública de nivel medio superior y superior comprometida con los intereses de la sociedad sinaloense, cuya misión es formar profesionales de calidad, con prestigio y reconocimiento social, dispuestos a contribuir en la promoción de un desarrollo sustentable, capacitados para contribuir en la definición de políticas y formulación de estrategias para disminuir las desigualdades económicas, sociales y culturales del estado de Sinaloa, en el marco del fortalecimiento de la nación”.

Las dependencias y organizaciones de las respectivas unidades académicas se dan a la tarea de construir su misión y visión y, en este caso, la Escuela

Superior de Educación Física de la Universidad Autónoma de Sinaloa, elaboró la propia misión, que a la letra dice:

“Formar profesionales de la Cultura Física con calidad académica, alto sentido ético y social capaces de generar y aplicar conocimientos para contribuir a la formación integral de los individuos a través de la actividad física, así como promover esta cultura en la sociedad”.

En congruencia con lo anterior, la Visión Institucional plantea:

“La Universidad a 2009 se distingue por contar con una estructura académico-administrativa, un sistema de gobierno y gestión de la calidad institucional, acreditada y certificada por organismos con reconocimiento nacional e internacional, que le permiten el desarrollo y la mejora continua de capacidades relacionadas, con la producción, generación, transmisión y transferencia del conocimiento, cuyo impacto está orientado a propiciar en la entidad un desarrollo económico- social con identidad cultural y sustentabilidad ambiental”.

En éste sentido, el Consejo Técnico informó en su momento, a la comunidad académica de la Escuela Superior de Educación Física que se ha planteado trabajar con la siguiente Visión:

“En el 2009 la Escuela Superior de Educación Física, ha innovado, evaluado y acreditado sus programas educativos. El 50% de los docentes tienen posgrado, los cuerpos académicos están en consolidación. Se cuenta con suficiente y moderna infraestructura. Los procesos de gestión administrativa y académica son eficientes. Se ha vinculado he intercambian con instituciones afines y es altamente reconocida en el entorno social y laboral”.

Todos estos elementos han sido reflexionados, contruidos, socializados y difundidos a través de reuniones de profesores, alumnos, equipo directivo, trabajadores administrativos y de intendencia y se han difundido tanto en el interior de la Escuela superior de Educación Física integrada a la de la UAS, de manera suficiente a través de los representantes alumnos y maestros del H. Consejo Técnico, en medios impresos, trípticos, carpetas y cristales publicados en las paredes de la DES (en los dos edificios), para que tengan mayor conocimiento sobre la cultura organizacional.

El Estatuto General ratifica su naturaleza jurídica, objetivo y fines. Determina que para cumplir su función docente, de investigación, difusión y extensión, la Universidad lo hará a través de sus escuelas, facultades, institutos y centros existentes y los que se creen en lo futuro. Establece que para la creación de nuevas carreras se requiere el acuerdo del H. Consejo Universitario; y finalmente, define los estudios de licenciatura como aquellos que se realizan después del bachillerato o su equivalente y cuyo propósito es dar al estudiante una formación ética, cultural, científica y técnica dentro de su campo de estudios para que puedan prestar servicios útiles a la sociedad.

Este marco normativo se caracteriza por su efectividad ya que sus normas son accesibles y públicas para toda la comunidad, mediante la difusión del Contrato Colectivo de Trabajo vigente en lo general y de las programaciones semestrales en lo particular referidos a lo laboral. El plan de estudio explicita las formas de organización para el trabajo del personal docente por áreas del conocimiento, coordinados por el Secretario Académico del programa, quien se coordina con los docentes, y es así como funciona de forma colegiada y sancionado por el H. Consejo Técnico, máxima autoridad de la DES. Existen también los siguientes:

- Reglamento para la transparencia y acceso a la información y otros reglamentos importantes como son los de titulación y reglamento especial de pagos e ingresos propios.
- Reglamentos propios de la escuela, de servicio social, de tutoría, de biblioteca, de centro de cómputo y de postgrado.

3.2 Modelo de gestión, basado en la calidad

En cuanto al modelo de gestión que se lleva a cabo en la Universidad Autónoma de Sinaloa encontramos un énfasis en el modelo de gestión, basado en la calidad y se encuentra establecido en el Plan de Desarrollo Institucional 2005-2009 (Plan Buelna), así como el Plan de Desarrollo de la ESEF.

El denominado “Plan Buelna”, como lo conocen el personal directivo y administrativo, establece en el apartado 3.6 que todas las unidades organizacionales de la UAS deberán de trabajar con el Sistema de gestión de calidad, el cual establece:

“El quinto componente del modelo educativo es el sistema de gestión de calidad, de gran importancia porque de él se deriva el enfoque central y el compromiso de esta Administración con la calidad, que revela una dimensión fundamental del modelo que proponemos para la UAS; lo cual se concibe a partir de la relación existente entre lo que socialmente se espera de un determinado nivel educativo y los resultados obtenidos en los procesos de enseñanza-aprendizaje”.

El plan en el mismo apartado, da los lineamientos generales para el Programa Integral de Reorientación y Diversificación de la Oferta Educativa (PIRDOE), dice lo siguiente:

“En resumen, la calidad del quehacer académico de la UAS se alcanzará como resultado de aplicar los criterios nacionales e internacionales de calidad educativa en los procesos de acreditación de su oferta educativa. El mensaje de toma de protesta rectoral 2005-2009, complementa este marco normativo y de políticas cuando se apunta que un “aspecto sustantivo que puede consolidar la identidad de la institución es la diversificación y reorientación de la oferta educativa”. A continuación, agrega que pondrá a “trabajar... una comisión especial, con nuestros académicos más competentes,..; y (a) dar seguimiento a la oferta que actualmente tenemos, diseñando el nuevo abanico de carreras con sentido prospectivo y flexible”.

3.3 Análisis FODA de la categoría de normatividad y políticas generales

Para conocer un poco más acerca del diagnóstico organizacional de esta Institución de Educación Superior (IES) se ha realizado el siguiente análisis FODA, considerando las diferentes categorías:

3.3.1 Fortalezas

Categoría de Normatividad y políticas generales

1. Es la única institución pública que oferta esta licenciatura en el estado.
2. Alta demanda del programa educativo.
3. Por estas aulas pasan alumnos de alta calidad, como se aprecia en los logros que se han tenido a nivel nacional e internacional.
4. La planta docente, como la infraestructura es de calidad.

Acciones que se realizan para asegurar las fortalezas enunciadas

1. Se impulsa y promueve a la licenciatura en todos los niveles educativos del estado.
2. Se trata de brindar servicios de calidad tanto académica como administrativa.
3. Planear para brindar mayor cobertura social.
4. Para seguir fortaleciendo, el que alumnos y egresados sobresalgan a nivel nacional e internacional, dan un trato personalizado y humanista a los alumnos.
5. La planta académica en coordinación con la administración ofrecemos las herramientas necesarias a los alumnos, en diferentes eventos como parte de su formación integral y calidad educativa.
6. A los docentes se les dan facilidades para su formación académica, de vinculación, extensión y difusión,
7. Se les da total facilidad para la realización de estudios de posgrado y asistencia a diferentes eventos académicos. (Congresos, encuentros de cuerpos académicos).

3.3.2 Debilidades (principales problemas detectados)

Categoría de Normatividad y políticas generales

1. No ha sido posible alcanzar la meta de un 90% de titulación de egresados
2. Pocos profesores cuentan con el perfil PROMEP.
3. Falta de interés por parte de algunos docentes en la difusión, divulgación, extensión y así como en la investigación.

Acciones que se realizan para atender las debilidades detectadas

1. Se imparten cursos de formación docente y disciplinar .
2. Curso de formación para maestros
3. Incrementar significativamente los perfiles PROMEP.
4. Está en proceso de autoevaluación el Cuerpo Académico de Cultura Física, que se encuentra en etapa de formación.
5. Impulsar proyectos de investigación al interior de la ESEF

3.4 Procesos de gestión, planeación y evaluación de la ESEF

Respecto al proceso de gestión, en donde destaca lo referente a planeación y evaluación es revelante mencionar que el Plan de desarrollo de la Escuela Superior de Educación Física (ESEF) se elabora cada tres años, de acuerdo al periodo de gestión administrativa, con base en el avance en el logro de metas y objetivos establecidos en el periodo de gestión previo y al diagnóstico de la situación de la ESEF, antes de su elaboración.

El Plan se articula a la Misión, Visión y políticas institucionales y es presentado para su valoración a la comunidad académica de la escuela y ante instancias universitarias para su análisis y aprobación. Posteriormente el Plan de Desarrollo se presenta para su análisis y discusión ante alumnos y docentes de la escuela, con lo cual se busca lograr una toma de decisiones participativa; sin embargo, en la práctica solo participa alrededor del 50 % del personal docente en este proceso por los conflictos internos que se generaron derivado del cambio de dirección.

En esta ocasión se le ha dado seguimiento al plan de desarrollo 2006-2009, paralelo al plan de desarrollo del actual director 2007-2010, proyecto que cual fue presentado a la Comisión Permanente de Postulación como (aspirante a director),

es entregado de forma electrónica en discos compactos a toda la comunidad, así también se encuentra disponible en la página Web: <http://profesional.uasnet.mx/esef/>.

En el marco del PIFI, de la ESEF, mantiene un proceso de actualización y mejora permanente de la planeación anual del desarrollo en el que participan los maestros y alumnos a través de sus órganos de representación y organización colegiada considerando siempre las fortalezas y debilidades de la escuela.

Ese documento es rector de la vida académica y organizativa, pues toma como sustento el Plan Buelna de Desarrollo Institucional de la Universidad Autónoma de Sinaloa 2005-2009.

Con el propósito de orientar las actividades hacia la visión y metas se identifican unidades y direcciones estratégicas así como políticas de acción y conducción institucional.

Con relación a lo anterior, se plantean metas compromiso a largo plazo, hasta el año 2012, sustentadas en objetivos estratégicos, capacidad académica, competitividad académica y atención a estudiantes.

Por primera vez el programa de Licenciatura en Educación Física fue evaluado por CIEES' en octubre del año 2006, alcanzando el nivel 2, evaluación que nos sirvió para darnos cuenta de debilidades que teníamos dentro del plan de estudio, y fortalecer en todos los sentidos, tanto en los procesos administrativos como académicos, actualmente se han atendido todas las recomendaciones hechas por CIEES. Las metas del plan se evalúan en una reunión general con la planta académica, pero se observa que no acude la totalidad de la planta académica a este tipo de actividades.

Se han establecido ejercicios de planeación orientados a lograr la misión y visión de la ESEF. Logrando niveles de participación tanto de planeación como de fuentes de financiamientos han contribuido al desarrollo de la DES.

A nivel institucional, se han definido las políticas generales para la mejora de la gestión y la calidad educativa. En los últimos años se ha desarrollado una intensa actividad de capacitación en los ejercicios de planeación del desarrollo de las diferentes DES y se ha logrado consolidar equipos de trabajo para ir mejorando las propuestas de proyectos para la búsqueda de financiamiento externo (PIFI, ProGES, ProDES, PROMEP, CONACyT,); además, de los convenios de colaboración con otras Instituciones Educativas del país y la región; los recursos obtenidos a través del Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (PIFI), se han utilizado para fortalecer el equipamiento de las aulas, acervo bibliográfico, equipamiento de cómputo, en la infraestructura física y mobiliario para mejorar los ambientes de trabajo de maestros y estudiantes, según se pudo constatar en un recorrido por las instalaciones de la organización.

A través del PROMEP se ha fortalecido la capacidad académica de la Escuela; en este programa se ha logrado elevar el nivel de habilitación de ocho PTC con estudios de maestría y un maestro de asignatura con grado de doctor.

Se hace la difusión suficiente para que los interesados y la comunidad en general conozcan los beneficios de participar en procesos de mejora de la calidad educativa, para ir avanzando en la mejora de la calidad educativa, en la presente gestión administrativa (2007-2010), no obstante se advierte apatía por un segmento muy importante de la planta docente que solo acude a dar su clase frente a grupo y se retira sin involucrarse en este tipo de actividades.

3.4.1 Análisis FODA de planeación-evaluación

La evaluación interna se realiza de manera regular a través de reuniones internas y con las autoridades de la UAS. Secretaria General de Planeación y Desarrollo (CGPD).

3.4.1.1 Fortalezas

Categoría de Planeación-evaluación

1. CGPD organiza la participación de la todas las DES entre ellas la participación de la ESEF en la planeación institucional
2. IES promueve la evaluación externa y apoya para su implementación en la DES.
3. Se empieza a abrir la cultura de planeación y evaluación

Acciones que se realizan para asegurar las fortalezas enunciadas

1. Se acude a las reuniones IES convocada por CGPD
2. Se solicita evaluación CIIES en 2006 y 2008
3. Se promueve la participación de academias de la DES en los programas del plan y evaluación

3.4.1.2 Debilidades (principales problemas detectados)

Categoría de Planeación-evaluación

1. Las diversas convocatorias no están coordinadas
2. Se requiere un cuerpo de planeación en nuestra escuela con más experiencia.
3. Inicia el ciclo escolar sin recibir los montos PIFI

Acciones que se realizan para atender las debilidades detectadas

1. Se solicitan dependencias de SEP y CONACYT que se coordinen.
2. Se capacita a personal de la escuela con el curso evaluación de proyectos educativos.
3. Diversificar las fuentes de financiamiento.

3.5 Características del personal docente

Otro elemento muy importante a analizar en este trabajo de investigación es el capital humano, el cual toma la forma de personal académico y administrativo en esta organización, considerando que estamos inscrito en un enfoque de Nuevas Relaciones Humanas para analizar la cultura y el clima organizacional en la ESEF.

En cuanto al personal académico actualmente la planta docente se compone de 60 profesores; de los cuales 25 cuentan con estudios de posgrado, 15 en proceso y 10 titulados. Es decir, de ese número de profesores 15 son PTC; de los cuales 4 tienen título de grado, 4 son pasantes y 7 cuentan con licenciatura.

En tanto, se tienen una planta de 45 profesores de asignatura o tiempo parcial; de los cuales 6 tienen título de grado, 11 son pasantes y 26 cuentan con licenciatura. Además 2 tienen el nivel técnico, pero ambos con más de 25 años de experiencia docente.

No se cuenta con perfiles PROMEP, SNI, etc; sin embargo los 10 profesores que cuentan con postgrado e imparten docencia en la licenciatura. Actualmente, dos profesores de asignatura se encuentran cursando posgrados: uno en administración deportiva en la Facultad de Educación Física y Ciencias del

Deporte de la Universidad Autónoma de Chihuahua y el otro inscrito recientemente al programa de Doctorado de la Universidad de León, en España.

3.6 Estructura de gestión y apoyo administrativo

En torno a la estructura de gestión y apoyo administrativo, la ESEF cuenta con el siguiente personal de gestión y apoyo académico-administrativo que ha venido consolidándose con el paso de los años, idealmente les falta personal de apoyo para cada una de las coordinaciones, sin embargo consideran que la actual estructura les permite alcanzar las metas organizacionales trazadas.

Tabla 2
Estructura de gestión y apoyo administrativo

Cantidad	Puesto
1	Director
1	Coordinador Académico
1	Coordinador Administrativo
1	Coordinador de Planeación y Desarrollo
1	Coordinador de Vinculación y Extensión
1	Coordinador de Postgrado
3	Jefes de Departamento
1	Responsable del consultorio médico
1	Supervisor del servicio social
2	Supervisores de practica docente y profesional
2	Encargados de biblioteca
2	Encargados de centro de computo
2	Encargados de fotocopiado
3	Personal de apoyo académico – administrativo
3	Secretarias
5	Intendentes
30	TOTAL

Fuente: Elaboración propia en base a la revisión de documentos.

3.7 Infraestructura física

Respecto a las variables físicas, es decir a la infraestructura física de esta organización se cuenta con las siguientes instalaciones para llevar a cabo los procesos de enseñanza-aprendizaje, además de otras instalaciones de apoyo a la docencia:

Tabla 3
Infraestructura física de la ESEF

Cantidad	Instalaciones
8	Aulas para la docencia
1	Aula Magna Multiusos
1	Laboratorio de Evaluación Física / Consultorio Médico
1	Biblioteca
1	Centro de computo con 45 computadoras y 2 impresoras
1	Sala de juntas
4	Baños
1	Espacio de fotocopiado
1	Bebedores con agua purificada
1	Área de gestión administrativa-académica, equipada con mobiliario y computadoras en red
3	Cubículos compartidos
2	Proyectores multimedia
6	Proyectores de acetatos
1	Televisión
2	Reproductores de DVD y videocasette
1	Equipo de audio
1	Cancha multiusos
1	Instalaciones Deportivas *

Fuente: Elaboración propia, con datos de entrevistas y revisión de documentos de la ESEF.

Adicionalmente, la ESEF utiliza infraestructura física de manera compartida con otras unidades organizacionales y con el área de deportes de la Universidad, pero la organización que mayormente la usa es la ESEF por la naturaleza de su actividad (véase tabla 4).

Tabla 4
Infraestructura física institucional, utilizada por la ESEF

1 Polideportivo con 2 canchas polifuncionales con duela	
1	Alberca Olímpica
2	Campos de fútbol
2	Campos de béisbol
3	Áreas de defensa personal
1	Pista Atlética

Fuente: Elaboración propia con datos de entrevistas y revisión de documentos.

En suma, la Escuela Superior de Educación Física presenta características organizacionales que nos permiten establecer que existen las variables físicas para la generación de un buen clima organizacional y una cultura organizacional fuerte; sin embargo existen otras variables que vale la pena revisar más a detalle para entender porque los actores organizacionales perciben así el ambiente laboral y actúan de determinada manera en función de esas percepciones. Es decir, en el siguiente capítulo revisaremos de manera detallada la variable del factor humano en toda su complejidad, a través de una revisión de los principales hallazgos de investigación.

CAPÍTULO IV. INVESTIGACIÓN DE CAMPO Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 Diseño y aplicación de instrumentos

En este trabajo, se utilizó metodología mixta, en donde observamos que para la dimensión de cultura organizacional se utilizó la técnica de entrevista semiestructurada, correspondiente al paradigma cualitativo, lo que significó la realización de 7 entrevistas semiestructuradas. En tanto, para la dimensión de clima organizacional se trabajó con mayor énfasis en el cuantitativo.

En la dimensión de cultura organizacional se trabajó mediante la técnica de investigación cualitativa, identificando los valores organizacionales, artefactos y supuestos, así como el impacto de estos elementos de la cultura organizacional en el desempeño. Se realizaron entrevistas semiestructuradas con duración de dos horas, las cuales fueron debidamente transcritas. También se utilizó la técnica de observación con diario de campo, en la sala de maestros, oficinas administrativas, juntas de personal docente y administrativo, así como en las canchas deportivas. Se realizaron un total de siete entrevistas a igual número de directivos: director, coordinación de carrera, control escolar, vinculación, investigación y posgrado, así como vinculación. Las entrevistas fueron realizadas *in situ* en la Escuela Superior de Educación Física y grabadas, para luego obtener una versión estenográfica de la cual se extrajeron las principales dimensiones de análisis de este trabajo.

Asimismo, se llevó a cabo observación no participante con diario de campo durante seis meses, en donde fue posible observar desde la hostilidad que permeaba los primeros días del cambio de dirección, de un grupo que se mantuvo en el poder, desde la fundación de la escuela, hasta el periodo (180 días) en el cual la actividad parecía normalizarse, pero continuaban las publicaciones periodísticas y los comentarios de pasillo

En cuanto a la dimensión de clima organizacional, se utilizó como instrumento de recolección de información un cuestionario autoadministrado de 44 reactivos, utilizando la escala Likert, en el cual se midieron las dimensiones de comunicación interpersonal, toma de decisiones, motivación, liderazgo, comunicación organizacional, trabajo en equipo y conflicto. Ese instrumento se aplicó a un universo de 45 personas, que realizan actividades administrativas y docentes en este centro de trabajo.

Para codificar el instrumento se usó la escala Likert, en donde Estoy muy de acuerdo se le asignó un valor de cinco (MA= 5), Estoy de acuerdo (EA=4) neutral (NE=3), Estoy en desacuerdo (ED=2), Estoy muy en desacuerdo (MD=1, No aplica (NP= 0).

El instrumento fue pre codificado y codificado con el apoyo del programa Excel y sus resultados interpretados, utilizando los referentes de la teoría de la organización y los tipos de clima organizacional, descritos en el apartado de marco teórico (véase tabla 4 de pre codificación de cuestionarios de clima organizacional).

Tabla 5

PRECODIFICACIÓN DE CUESTIONARIOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA ESCUELA SUPERIOR DE EDUCACIÓN FÍSICA							
	Muy de Acuerdo	De Acuerdo	Neutral	Desacuerdo	Muy en Desacuerdo	No Aplica	TOTAL
P1	14	21	7	3	0	0	45
P2	22	13	7	3	0	0	45
P3	10	19	9	5	0	2	45
P4	30	9	1	2	0	3	45
P5	25	14	3	3	0	0	45
P6	6	13	15	3	2	6	45
P7	15	20	6	1	1	2	45
P8	12	23	7	3	0	0	45
P9	21	20	3	1	0	0	45
P10	6	18	12	7	0	2	45
P11	13	18	8	5	0	1	45
P12	13	21	7	4	0	0	45
P13	26	13	3	1	1	1	45
P14	9	20	8	8	0	0	45
P15	36	8	0	1	0	0	45
P16	30	12	1	2	0	0	45
P17	20	15	5	5	0	0	45
P18	16	13	9	7	0	0	45
P19	8	17	10	5	0	5	45
P20	13	15	9	5	2	1	45
P21	12	20	9	3	0	1	45
P22	20	15	4	4	0	2	45
P23	12	19	7	4	1	2	45
P24	11	21	4	9	0	0	45
P25	12	24	6	2	1	0	45
P26	14	18	8	5	0	0	45
P27	22	16	4	3	0	0	45
P28	22	16	5	2	0	0	45
P29	8	10	11	6	3	7	45
P30	9	14	13	4	2	3	45
P31	9	14	11	5	2	4	45
P32	16	11	8	6	3	1	45
P33	15	16	7	5	1	1	45
P34	25	15	3	1	0	1	45
P35	6	8	13	12	1	5	45
P36	7	4	14	10	2	8	45
P37	17	15	8	2	1	2	45
P38	10	18	9	6	1	1	45
P39	11	16	10	6	1	1	45
P40	15	17	8	1	1	3	45
P41	10	17	11	3	0	4	45
P42	10	21	7	5	1	1	45
P43	20	14	8	1	1	1	45
P44	19	21	4	1	0	0	45
	15,39	15,95	7,32	4,09	0,64	1,61	PROMEDIO
	10	21	7	5	0	0	MODA
	36	24	15	12	3	8	MAX
	6	4	0	1	0	0	MIN

En este capítulo se presentan los resultados de la investigación, organizados de la siguiente manera: en un primer momento se analiza lo referente a la dimensión de cultura organizacional desde la perspectiva cualitativa y se interpretan los resultados de las entrevistas. Para efecto de este trabajo, se identificará a cada uno de los entrevistados como: e-1, e-2, e-3, e-4, e-5, e-6 y e-7.

4.2 Principales hallazgos

Los hallazgos en esta investigación se ordenan de acuerdo a cada una de las dimensiones de análisis. En primer término se revisa la dimensión de cultura con las categorías de valores organizacionales, artefactos y supuestos organizacionales y en un segundo momento se analiza la categoría de clima desde una visión cualitativa, extraída de las entrevistas y la observación realizada.

- Cultura organizacional:

En las categorías de artefactos culturales, historias, mitos y símbolos de la organización se detectó lo siguiente:

Tabla 6. Cultura Organizacional de la ESEF.

<p>Artefactos culturales</p>	<p>El centro de cómputo de la ESEF tiene una placa con el nombre del fundador, Ing. Gómer Monárrez González.</p> <p>Cuentan con un mural en donde se reflejan los principales juegos y deportes autoctonos de México, principalmente de Sinaloa y al juego de la ulama se le destina un espacio importante en esa pintura, la cual se ubica en la parte frontal de las canchas.</p>
<p>Mitos de la organización</p>	<p>“En la ESEF y en la UAS todo se puede”</p> <p>“Hay que tener las aulas vacías, lo importante es que los alumnos estén en las canchas y en los torneos se traigan los trofeos”. (postura de grupo antagónico 1)</p> <p>“Debemos estar encaminados a la docencia y no a realizar deportistas de alto rendimiento, aunque sea la exigencia de algunos funcionarios universitarios” (postura de grupo antagónico 2).</p>
<p>Símbolos de la organización</p>	<p>En el logotipo de la organización aparece un hombre erguido, con movimiento en las distintas extremidades de su cuerpo hacia los 4 puntos cardinales, sirviendo como base un águila, que es el símbolo de la Universidad Autónoma de Sinaloa. Esto significa que la águila sostiene a la cultura física; es decir, la universidad como sustento del movimiento físico del ser humano y de su formación integral.</p> <p>Los principales colores del logotipo de la ESEF son el amarillo y verde.</p>
<p>Historias de la organización</p>	<p>Surgió EN 1986 con grandes carencias, pero se ha ido superando hasta formar parte de una red latinoamericana de escuelas de educación física.</p> <p>Su fundador fue el Ing. Gómer Monárrez González, quien fue rector de la UAS, y en cuyo periodo se dio un gran impulso en infraestructura física a la ESEF. En ese periodo se decía en la ESEF si “Gomer fue rector de la UAS, cualquiera puede ser” en alusión a que no tenía una gran formación académica, sino un gran interés por el ámbito deportivo.</p>
<p>Lenguaje organizacional</p>	<p>“Los jugadores nos invaden todo el terreno, pero aquí vamos a seguir aunque tengamos que jugar con la cancha dividida y porque no decirlo invadida”, para referirse a que tendrán que seguir coexistiendo los dos grupos antagónicos al interior de la organización, los cuales son grupos yuxtapuestos que luchan por el poder y la dirección de la ESEF.</p>
<p>Símbolos organizacionales</p>	<p>El fundador de la ESEF, Ing. Gómer Monárrez González,</p> <p>El fundador del equipo de futbol “Chivas Farber”, Jesús Edgar Valdez Niebla</p> <p>El actual director, Ramón Uzeta.</p>

Fuente: Elaboración propia, con base a la observación y documentos oficiales.

Los hallazgos indican que la Escuela Superior de Educación Física de la UAS tiene una cultura organizacional débil y por consiguiente presentan una baja productividad en el desempeño y resultado de sus objetivos. Al no existir un conocimiento y compromiso hacia la cultura de la organización el personal no se siente motivado y orientado por la institución hacia el seguimiento de la misión, visión, valores, con los que debe comprometerse para lograr ser una organización exitosa. El impacto de la cultura en el proceso de toma de decisiones puede estar sesgado, debido a la débil cultura organizacional, sobre todo del grupo que hemos identificado como yuxtapuesto a la dirección y que en lo sucesivo denominaremos en este trabajo, grupo centrado en la cultura física para contrastarlo con la otra subcultura integrada por el grupo cultura de la calidad que perciben la cultura y el clima organizacional en forma muy positiva por encontrarse en el poder.

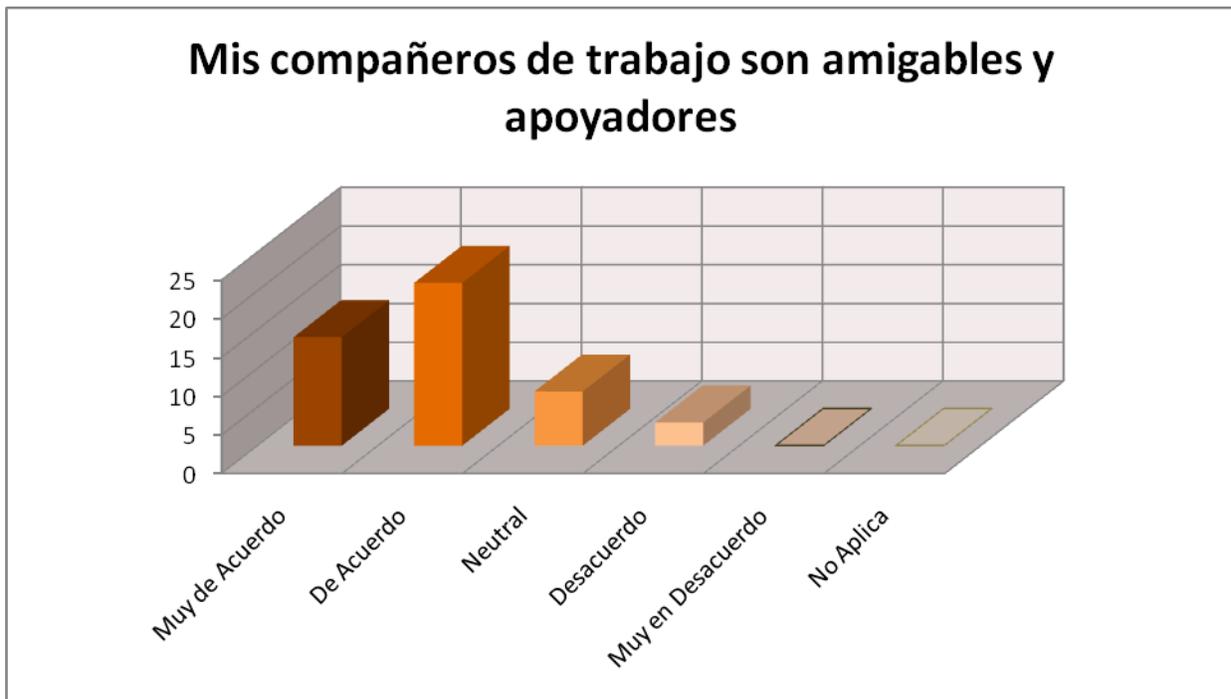
Parece que se observaron dos realidades distintas en una misma organización, pero recuérdese que cada subgrupo organizacional percibe en forma distinta su realidad, En las siguientes gráficas se puede confirmar esa percepción en el análisis cuantitativo del estudio de clima (véanse gráficas)

4.3 Resultados Cuantitativos

Análisis de 45 cuestionarios auto-administrados, aplicados al personal académico y administrativo de la ESEF, utilizando 44 ítems y la escala likert. A continuación se desglosan los resultados por cada una de las preguntas.

Pregunta 1.

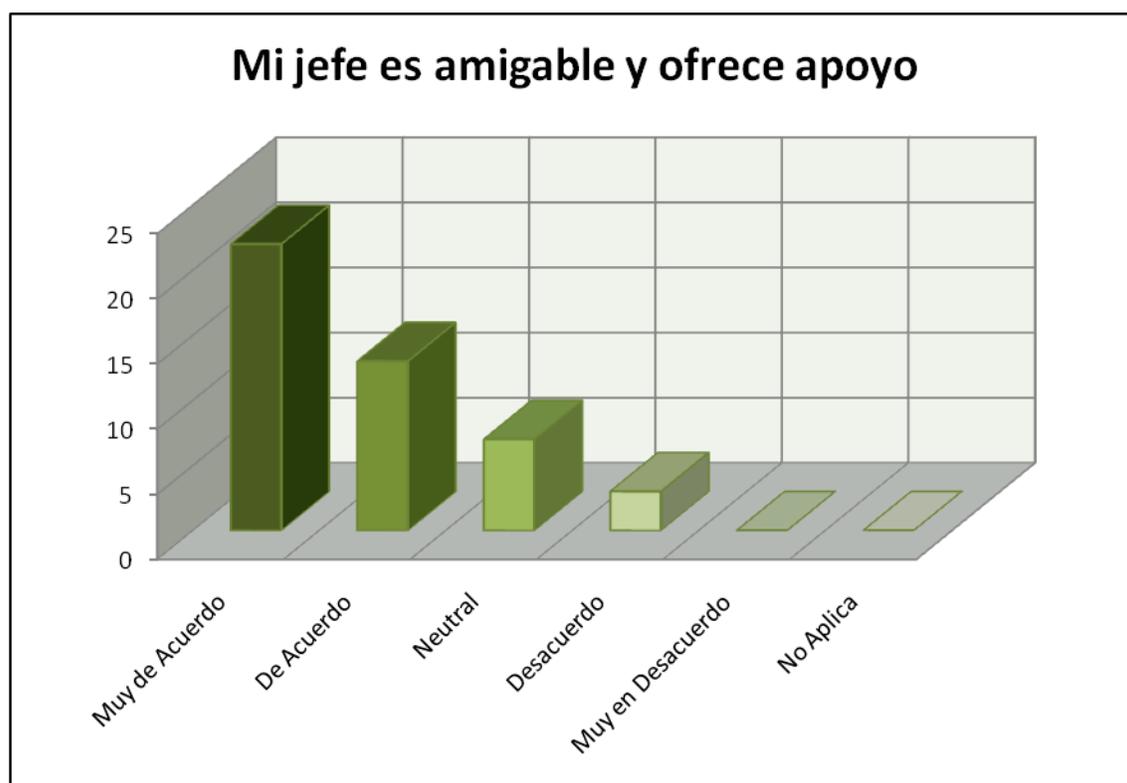
Muy de Acuerdo	De Acuerdo	Neutral	Desacuerdo	Muy en Desacuerdo	No Aplica	TOTAL
14	21	7	3	0	0	45
31%	47%	16%	7%	0%	0%	100%



Se observa que existe una buena comunicación interpersonal, ya que el 78 % de los encuestados respondió de manera positiva (31% muy de acuerdo) y (47 % de acuerdo), lo cual significa que existe una comunicación horizontal efectiva, lo cual es propicio para el trabajo en equipo y una cohesión organizacional.

Pregunta 2.

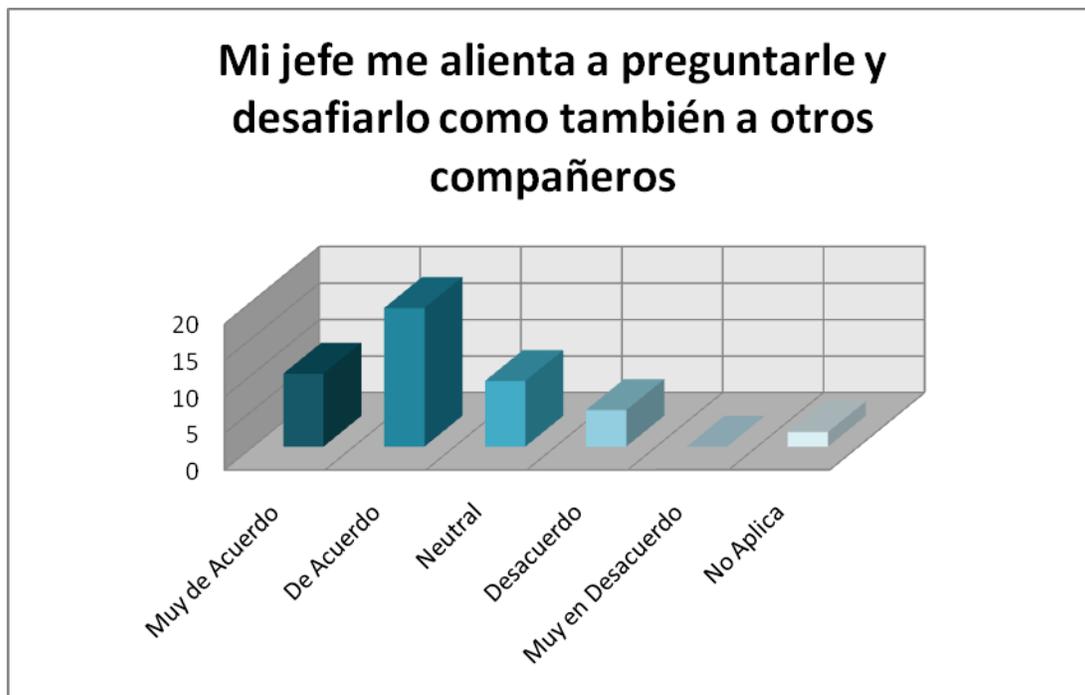
Muy de Acuerdo	De Acuerdo	Neutral	Desacuerdo	Muy en Desacuerdo	No Aplica	TOTAL
22	13	7	3	0	0	45
49%	29%	16%	7%	0%	0%	100%



En la dimensión de liderazgo el 78 % considera que se tiene un modelo de liderazgo de apoyo (49 % muy de acuerdo y 29 % de acuerdo), lo cual significa que el director de la escuela ofrece estímulos y apoyos al personal en la realización de sus tareas. Sin embargo, el 16 % que respondió como neutral es explicable en la medida que al interior de esta organización existe un grupo antagónico de profesores que de manera tradicional habían estado en el poder.

Pregunta 3.

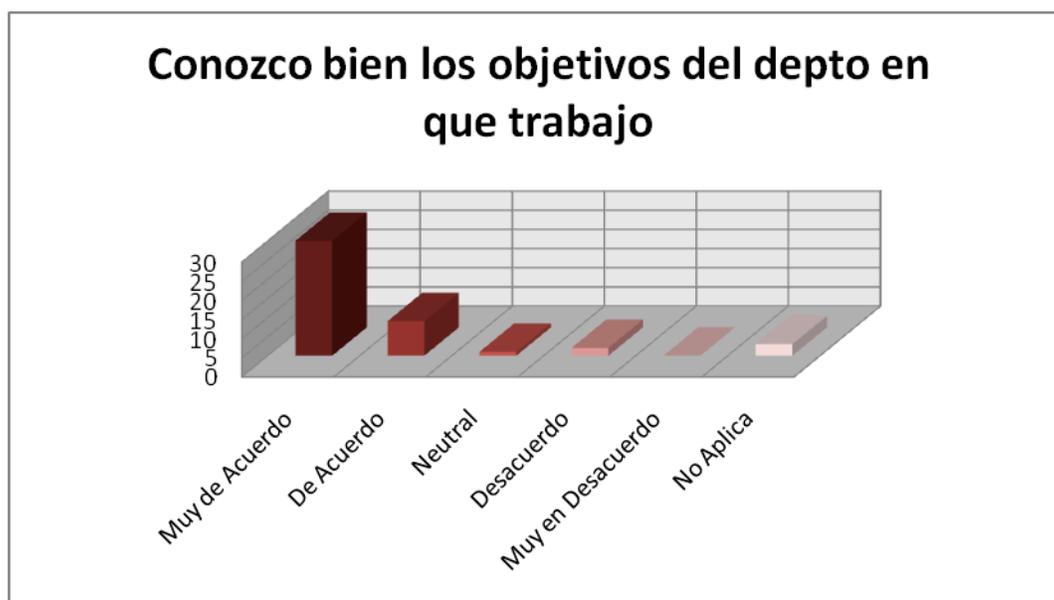
Muy de Acuerdo	De Acuerdo	Neutral	Desacuerdo	Muy en Desacuerdo	No Aplica	TOTAL
10	19	9	5	0	2	45
22%	42%	20%	11%	0%	4%	100%



Esta pregunta corresponde a la misma dimensión de liderazgo, en donde encontramos que el 64 % dio una respuesta positiva (22 % muy de acuerdo y 42 % de acuerdo) respecto a la comunicación de líder-subordinados, pero que el 31 % que representa la respuesta negativa por la respuesta de neutral y en desacuerdo nos refleja la necesidad de que haya mayor interrelación entre la dirección y todos los integrantes de la organización, incluyendo los niveles más bajos de la jerarquía.

Pregunta 4.

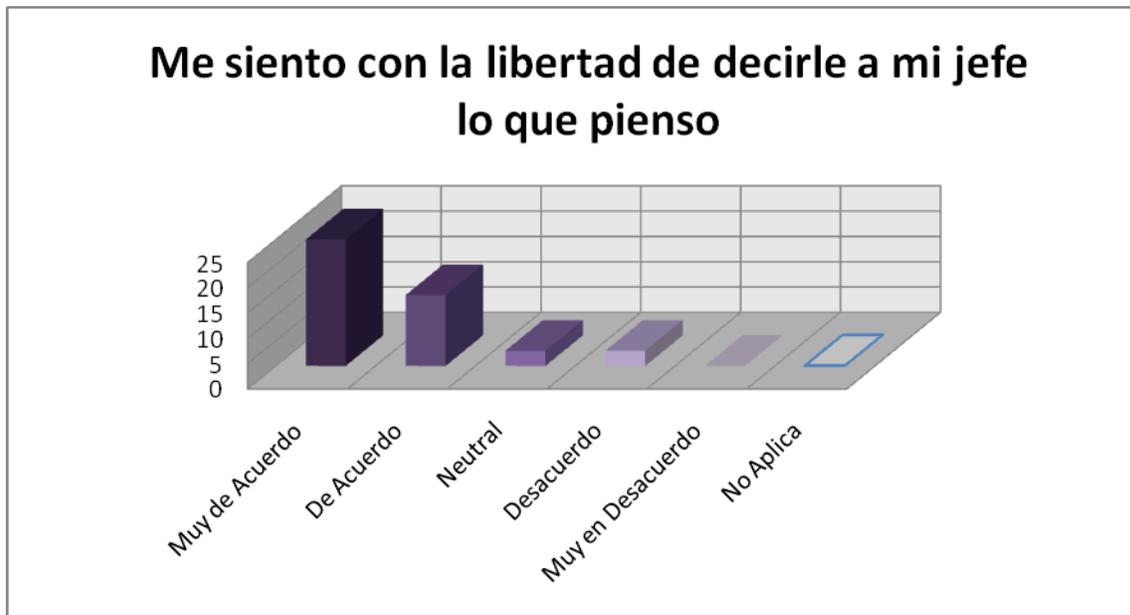
Muy de Acuerdo	De Acuerdo	Neutral	Desacuerdo	Muy en Desacuerdo	No Aplica	TOTAL
30	9	1	2	0	3	45
67%	20%	2%	4%	0%	7%	100%



En la dimensión de comunicación descendente detectamos que el 87 % respondió de manera positiva y nos refleja que existe un buen nivel de conocimiento del área en que trabajan y por consiguiente un impacto positivo en el desempeño organizacional. No obstante, el hecho de que el 13 % restante responda de manera negativa, incluso que el 7 % diga que no aplica nos refleja que falta una mayor comunicación entre los coordinadores de las diversas áreas y sus subordinados. También nos refleja la necesidad de que exista un manual organizacional con descripción de puestos y funciones, para evitar que se caiga en la trampa de la actividad.

Pregunta 5.

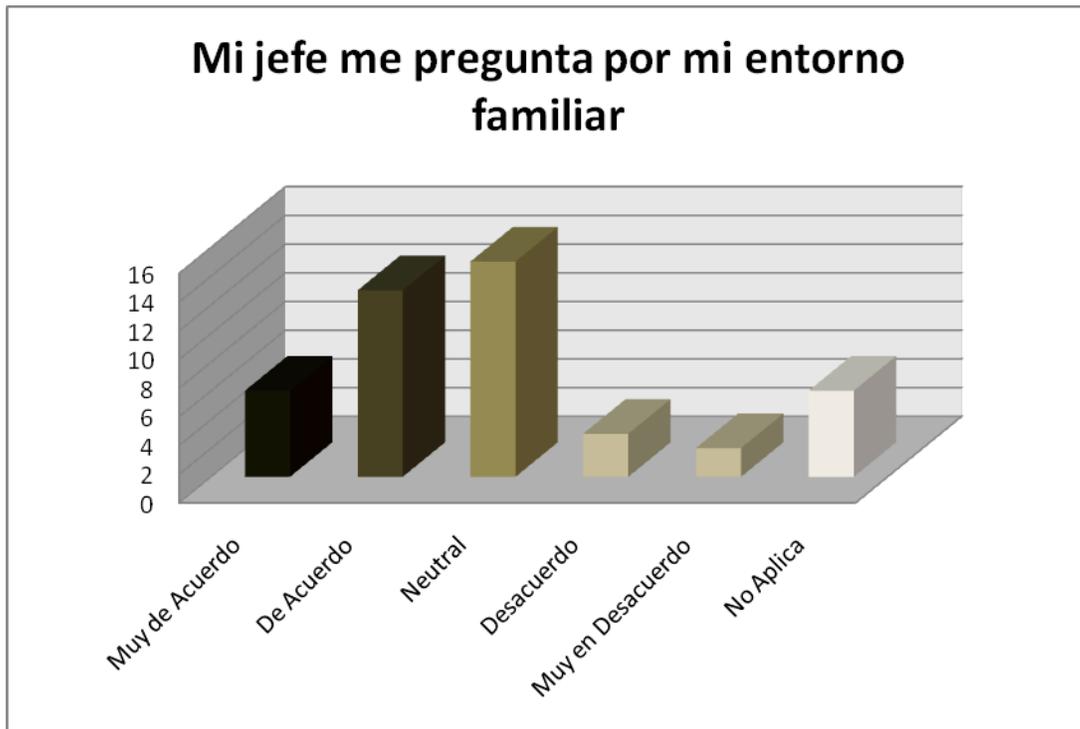
Muy de Acuerdo	De Acuerdo	Neutral	Desacuerdo	Muy en Desacuerdo	No Aplica	TOTAL
25	14	3	3	0	0	45
56%	31%	7%	7%	0%	0%	100%



En esta dimensión de comunicación ascendente encontramos un resultado positivo, ya que la mayor parte de los empleados (87 %) se siente en libertad de expresar sus opiniones en forma abierta, lo cual es positivo para la solución de conflictos organizacionales.

Pregunta 6.

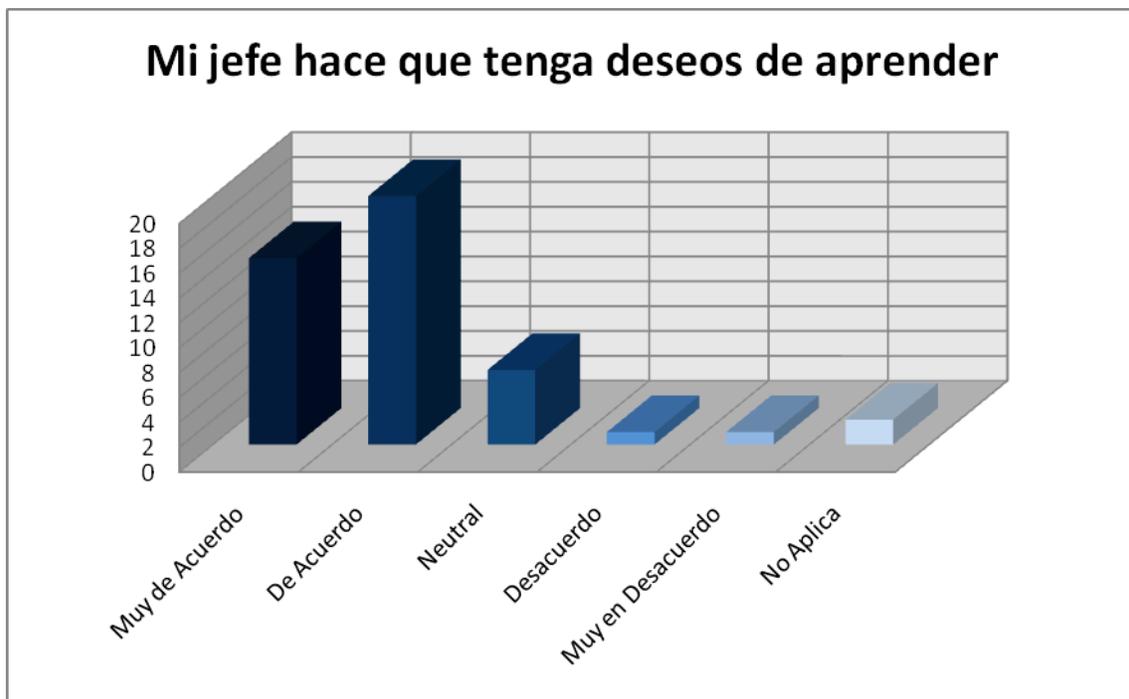
Muy de Acuerdo	De Acuerdo	Neutral	Desacuerdo	Muy en Desacuerdo	No Aplica	TOTAL
6	13	15	3	2	6	45
13%	29%	33%	7%	4%	13%	100%



Respecto al interés que muestra el líder por la dimensión familiar de los subordinados, detectamos que es necesario que se trabaje más en esa dimensión, pues si bien el 42 % responde en forma positiva el 58 % lo hace en forma negativa (un 13 % dice que no aplica), lo cual refleja que no existe por parte del líder una preocupación por la dimensión humana del trabajador; por lo que se le recomienda que se trabaje más en ese sentido, ya que el actor organizacional es un ser humano y forma parte del talento humano de la organización como principal activo.

Pregunta 7.

Muy de Acuerdo	De Acuerdo	Neutral	Desacuerdo	Muy en Desacuerdo	No Aplica	TOTAL
15	20	6	1	1	2	45
33%	44%	13%	2%	2%	4%	100%



En la dimensión de motivación encontramos que el resultado es positivo, ya que el 77 % manifiesta que el jefe hace que tenga deseos de aprender, lo cual se refleja en los más de 10 cursos de capacitación a personal docente y administrativo que se han impartido en este periodo de la actual administración.

Pregunta 8.

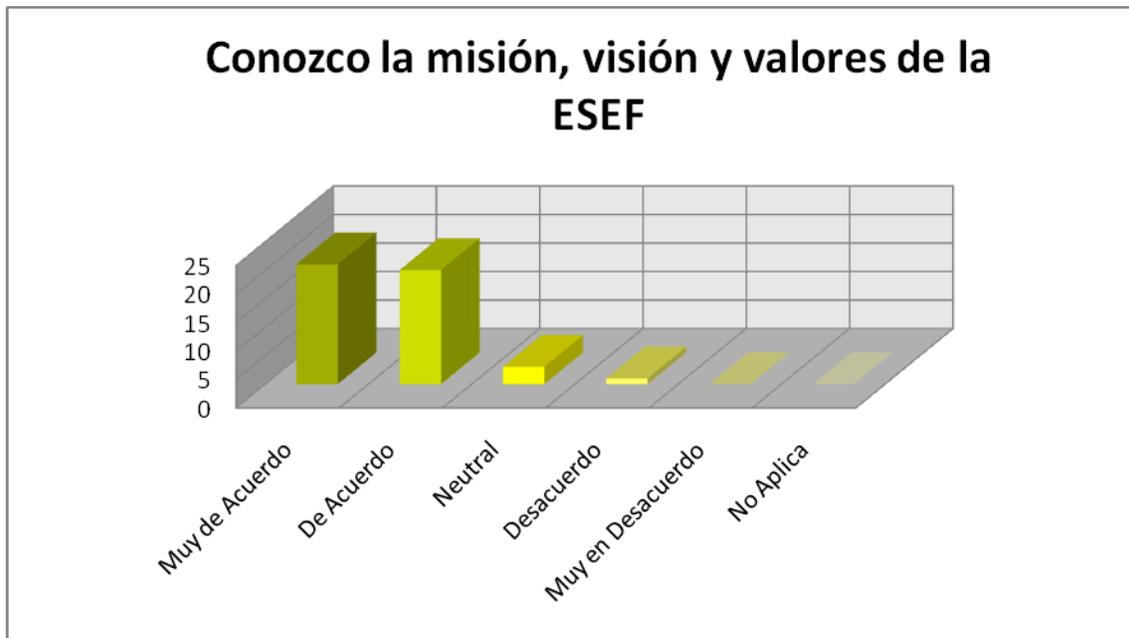
Muy de Acuerdo	De Acuerdo	Neutral	Desacuerdo	Muy en Desacuerdo	No Aplica	TOTAL
12	23	7	3	0	0	45
27%	51%	16%	7%	0%	0%	100%



La cultura organizacional de la ESEF es adecuada para el 77% del personal docente y administrativo, lo cual es positivo, pero se sugiere trabajar con el 23 % restante para lograr que haya mayor identidad organizacional.

Pregunta 9.

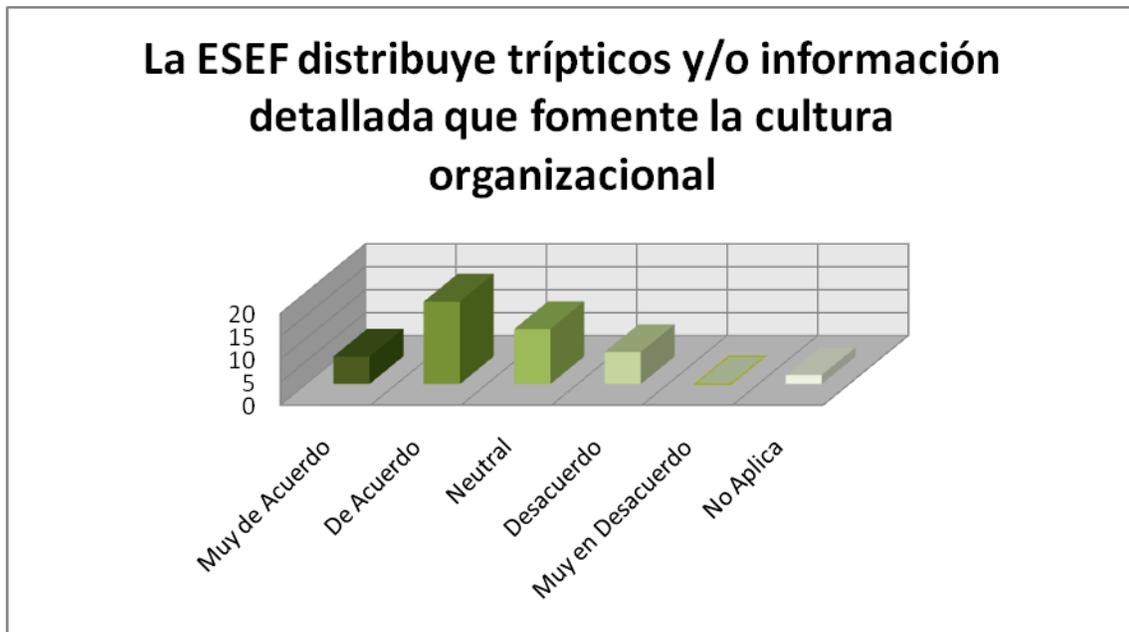
Muy de Acuerdo	De Acuerdo	Neutral	Desacuerdo	Muy en Desacuerdo	No Aplica	TOTAL
21	20	3	1	0	0	45
47%	44%	7%	2%	0%	0%	100%



En esta pregunta que forma parte de la misma dimensión de cultura organizacional, se encontró que existe un conocimiento de la misión, visión y valores de la ESEF por parte del 91 % del personal docente y administrativo. Cabe mencionar que la misión y visión de la ESEF están publicadas en el área de ingreso a la escuela y en la dirección de nueva cuenta, al igual que los valores.

Pregunta 10.

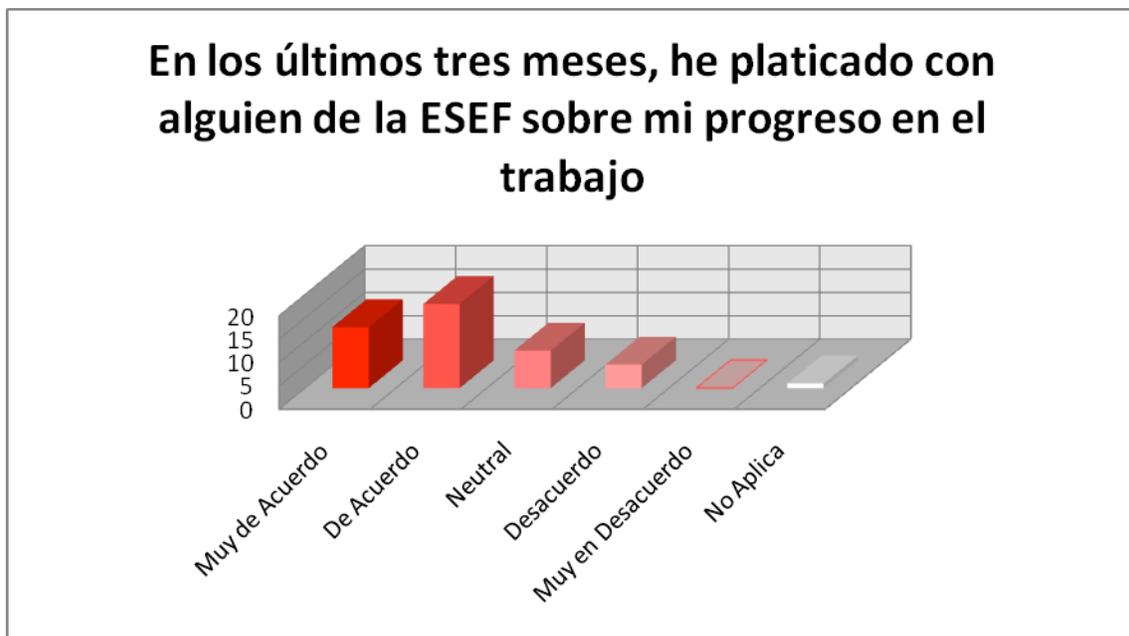
Muy de Acuerdo	De Acuerdo	Neutral	Desacuerdo	Muy en Desacuerdo	No Aplica	TOTAL
6	18	12	7	0	2	45
13%	40%	27%	16%	0%	4%	100%



Esta pregunta que forma parte de la misma dimensión encontramos que el 53% responde en forma positiva, dado que la ESEF difunde información en sus muros sobre la cultura organizacional de la misma.

Pregunta 11.

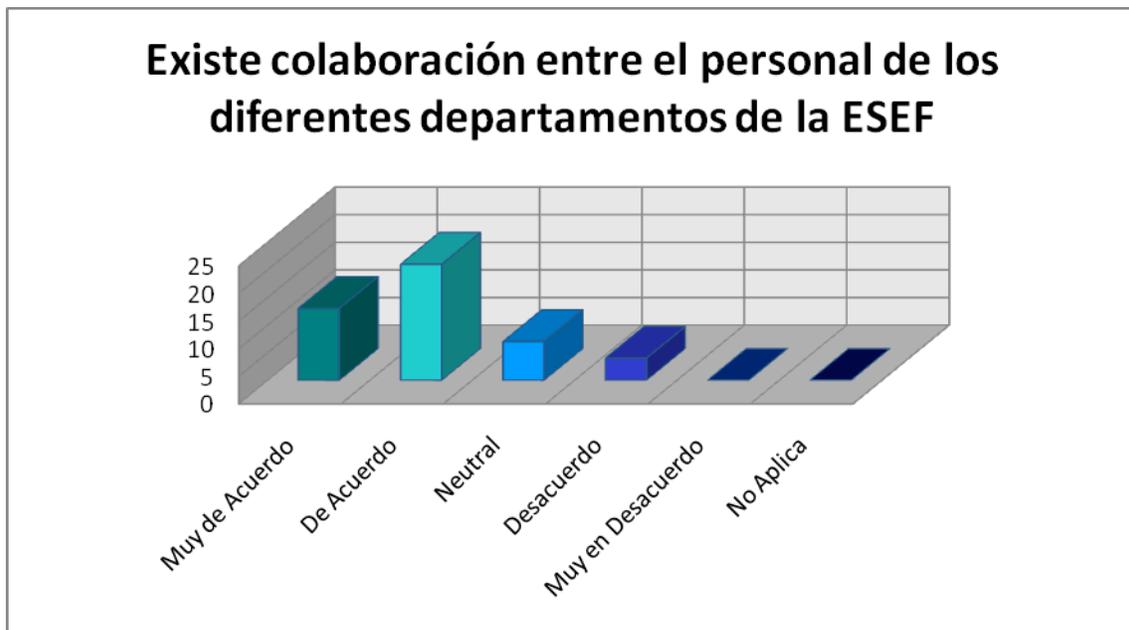
Muy de Acuerdo	De Acuerdo	Neutral	Desacuerdo	Muy en Desacuerdo	No Aplica	TOTAL
13	18	8	5	0	1	45
29%	40%	18%	11%	0%	2%	100%



En esta dimensión de motivación se detectó que el 69 % sí ha platicado en los últimos tres meses con alguien sobre el progreso a su trabajo, pero el 31 % no; por lo que se sugiere a los coordinadores de programa y de las diferentes áreas dialogar más con los trabajadores respecto al progreso en el trabajo y el cumplimiento o incumplimiento de las expectativas.

Pregunta 12.

Muy de Acuerdo	De Acuerdo	Neutral	Desacuerdo	Muy en Desacuerdo	No Aplica	TOTAL
13	21	7	4	0	0	45
29%	47%	15%	9%	0%	0%	100%



Respecto al trabajo en equipo se encontró que el 76 % afirma trabajar de manera colaborativa, lo cual es un resultado positivo; sin embargo, lo ideal es trabajar para que el 24 % se integre también al trabajo colectivo.

Pregunta 13.

Muy de Acuerdo	De Acuerdo	Neutral	Desacuerdo	Muy en Desacuerdo	No Aplica	TOTAL
26	13	3	1	1	1	45
58%	29%	7%	2%	2%	2%	100%



Esta dimensión de comunicación y motivación tuvo resultados positivos (87 %) tiene un amigo (a) que lo escucha y alienta. Ese resultado nos indica que existe una buena cohesión organizacional y relaciones interpersonales sanas en el grueso del personal docente y administrativo.

Pregunta 14.

Muy de Acuerdo	De Acuerdo	Neutral	Desacuerdo	Muy en Desacuerdo	No Aplica	TOTAL
9	20	8	8	0	0	45
20%	44%	18%	18%	0%	0%	100%



En la dimensión de conflicto organizacional, se detectó que el 64 % del personal considera que existen problemas al interior de la organización y el 36 % que no. Este resultado es explicable por la existencia de un grupo antagónico de profesores que de manera tradicional se habían mantenido en el poder de la organización y ahora que se ven desplazados tienden a generar problemas de ausentismo laboral y conflictos con la dirección.

Pregunta 15.

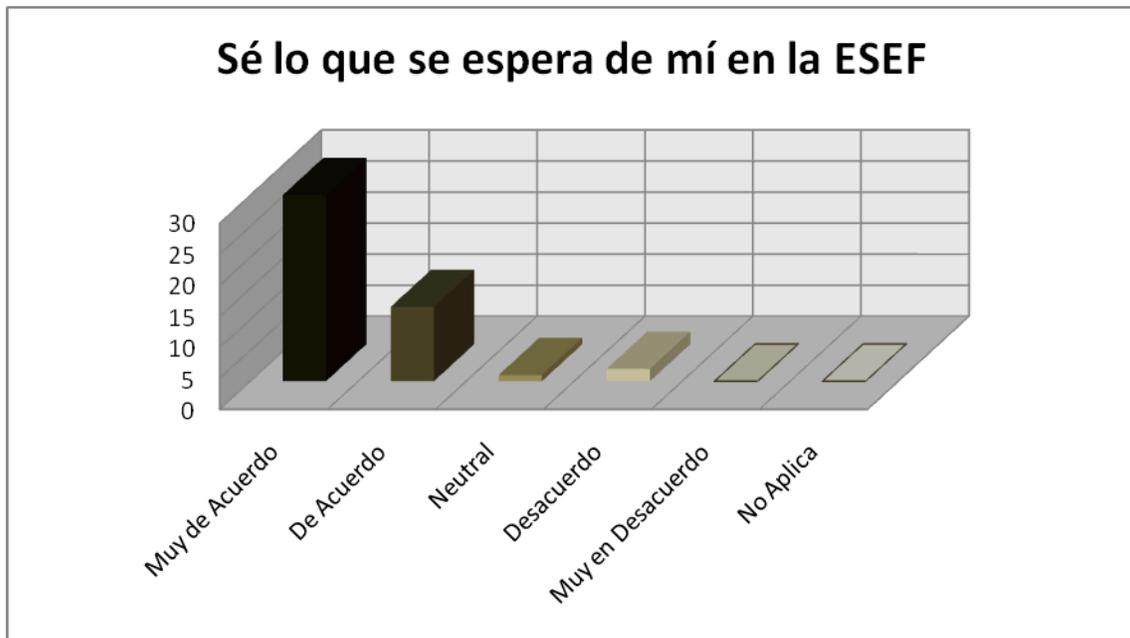
Muy de Acuerdo	De Acuerdo	Neutral	Desacuerdo	Muy en Desacuerdo	No Aplica	TOTAL
36	8	0	1	0	0	45
80%	18%	0%	2%	0%	0%	100%



El 98 % del personal docente y administrativo asegura tener bien definidas sus responsabilidades, lo cual nos refleja que existe una buena comunicación jefes-subordinados, a pesar de que no hay un manual organizacional.

Pregunta 16.

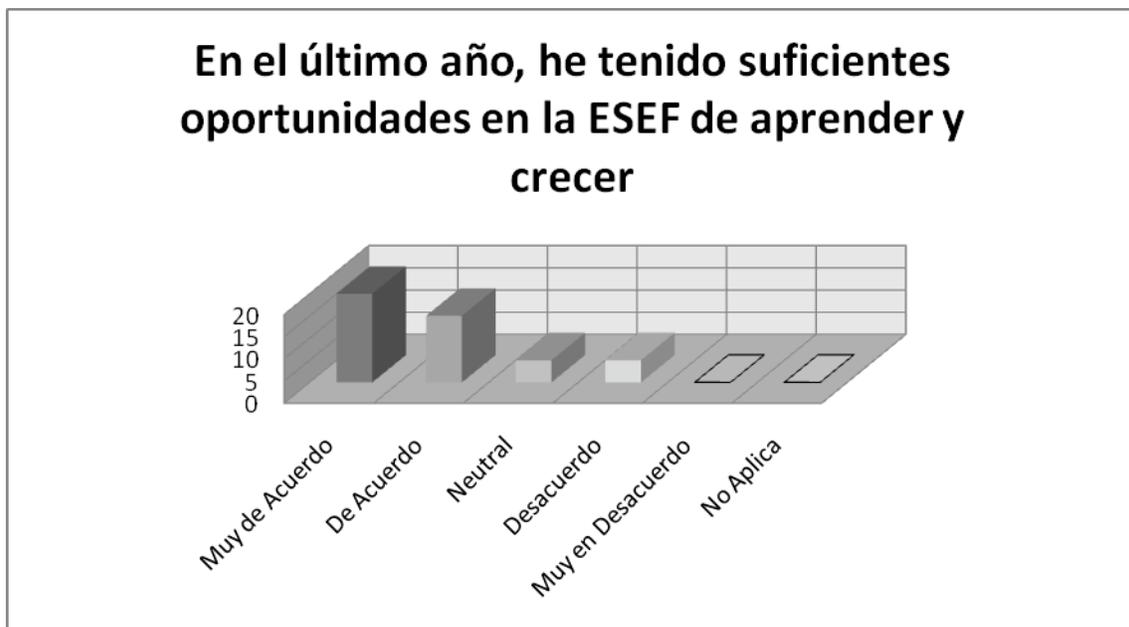
Muy de Acuerdo	De Acuerdo	Neutral	Desacuerdo	Muy en Desacuerdo	No Aplica	TOTAL
30	12	1	2	0	0	45
67%	27%	2%	4%	0%	0%	100%



El 94 % del personal sabe lo que espera de él la organización, lo cual es positivo y brinda retroalimentación detallada sobre el desempeño del personal.

Pregunta 17.

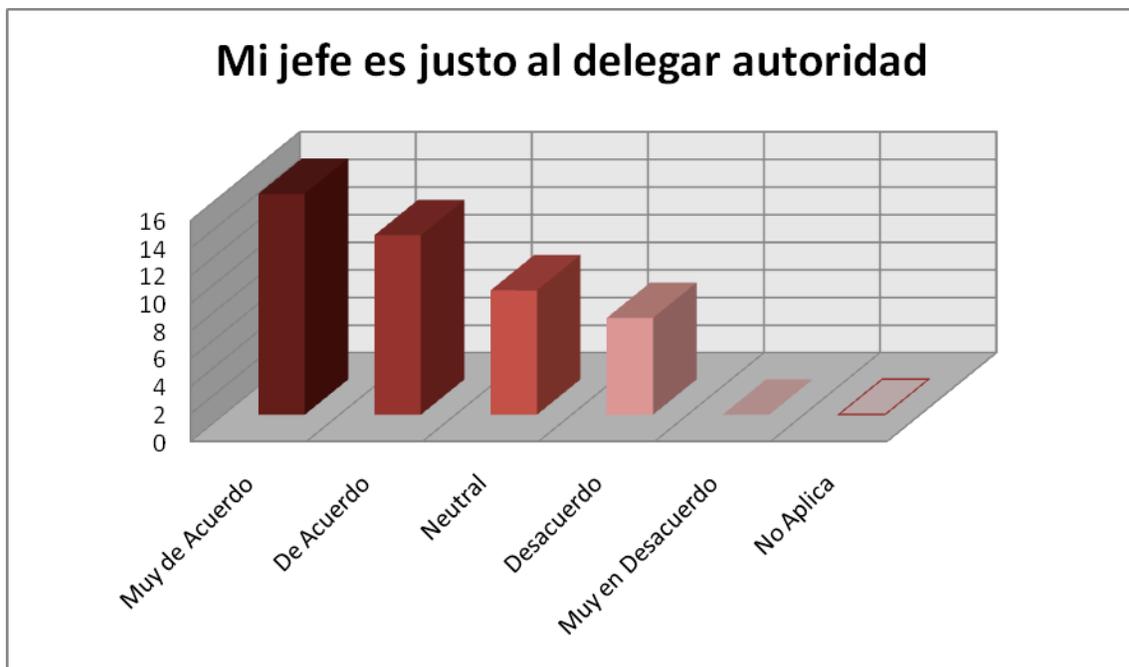
Muy de Acuerdo	De Acuerdo	Neutral	Desacuerdo	Muy en Desacuerdo	No Aplica	TOTAL
20	15	5	5	0	0	45
44%	33%	11%	11%	0%	0%	100%



Respecto a la justicia en el trato y ascensos, el 77 % afirma que en el último año sí ha tenido suficientes oportunidades de aprender y crecer, lo cual es explicable por el cambio de dirección (la actual tiene un año y ha sido incluyente con los profesores y personal administrativo que afirmaban sentirse antes ignorados sobre todas las actividades de la ESEF).

Pregunta 18.

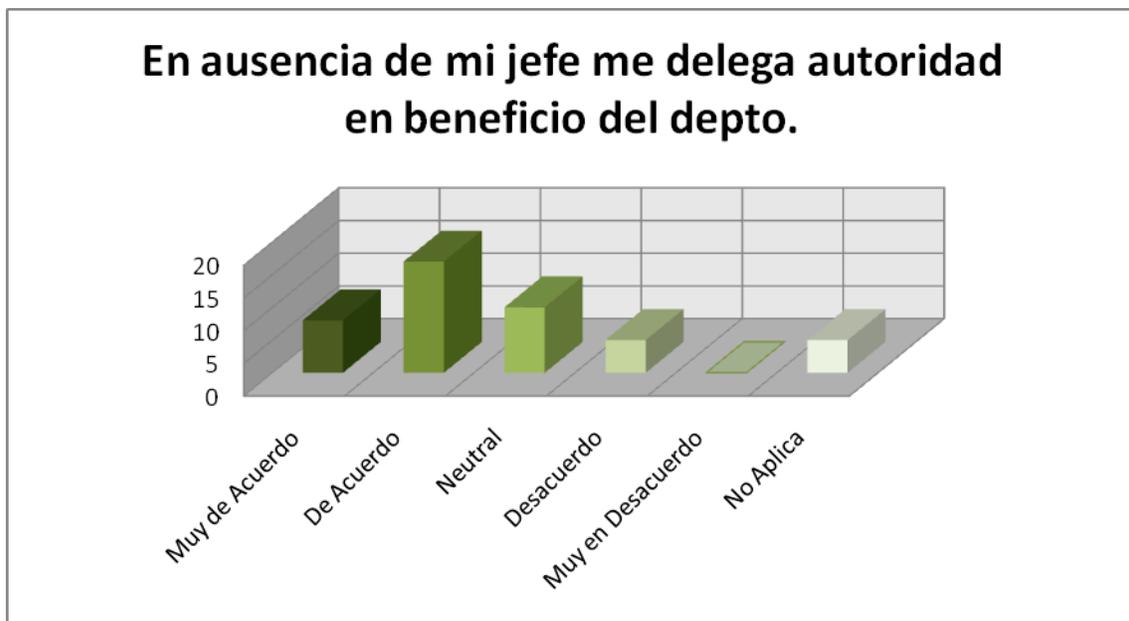
Muy de Acuerdo	De Acuerdo	Neutral	Desacuerdo	Muy en Desacuerdo	No Aplica	TOTAL
16	13	9	7	0	0	45
36%	29%	20%	16%	0%	0%	100%



En la dimensión de delegación de autoridad, el 75 % considera que el jefe sí es justo en delegar autoridad, lo cual implica que se le da *empowerment* a la mayor parte del personal y que existe una tendencia hacia la descentralización en la toma de decisiones.

Pregunta 19.

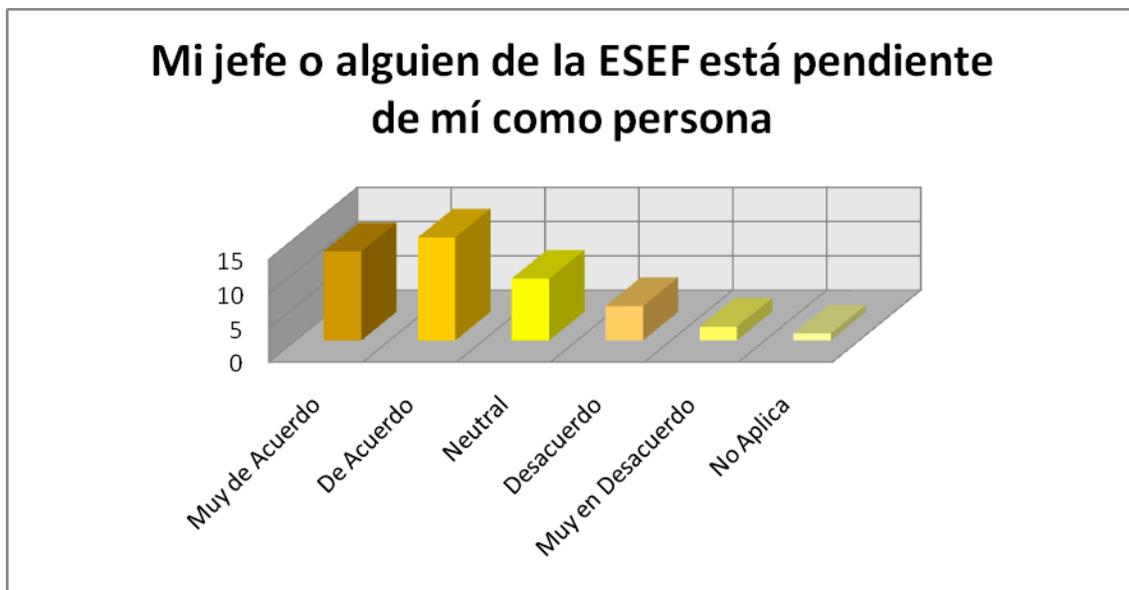
Muy de Acuerdo	De Acuerdo	Neutral	Desacuerdo	Muy en Desacuerdo	No Aplica	TOTAL
8	17	10	5	0	5	45
18%	38%	22%	11%	0%	11%	100%



Esta pregunta también forma parte de la dimensión de delegación de autoridad, en donde encontramos que el 56 % considera que la delegación de autoridad es en beneficio del departamento (*empowerment*), pero el 44% restante lo visualiza en forma negativa.

Pregunta 20.

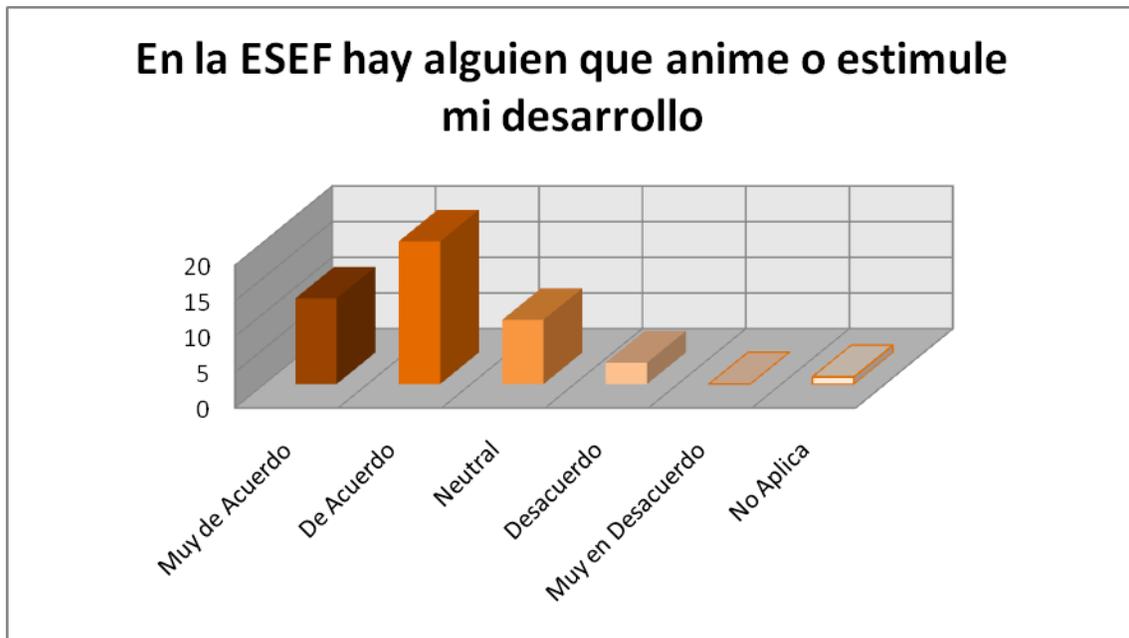
Muy de Acuerdo	De Acuerdo	Neutral	Desacuerdo	Muy en Desacuerdo	No Aplica	TOTAL
13	15	9	5	2	1	45
29%	33%	20%	11%	4%	2%	100%



El 62 % considera que su jefe o alguien de la ESEF está pendiente de él como persona, pero el resto no se siente tomado en cuenta en la dimensión humana; por lo que se recomienda trabajar más en ese sentido con la comunicación interpersonal y eventos informales.

Pregunta 21.

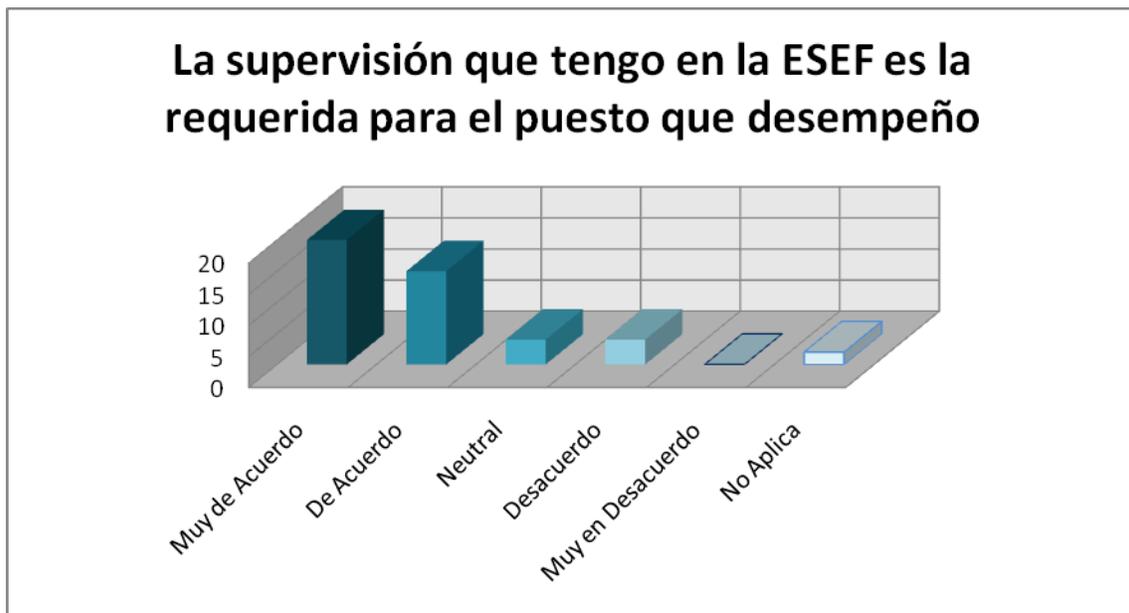
Muy de Acuerdo	De Acuerdo	Neutral	Desacuerdo	Muy en Desacuerdo	No Aplica	TOTAL
12	20	9	3	0	1	45
27%	44%	20%	7%	0%	2%	100%



El 71 % considera que en la ESEF hay alguien que anime o estimule su desarrollo, lo cual es altamente positivo dado que existe comunicación interpersonal y en la dimensión de motivación hay un resultado favorable.

Pregunta 22.

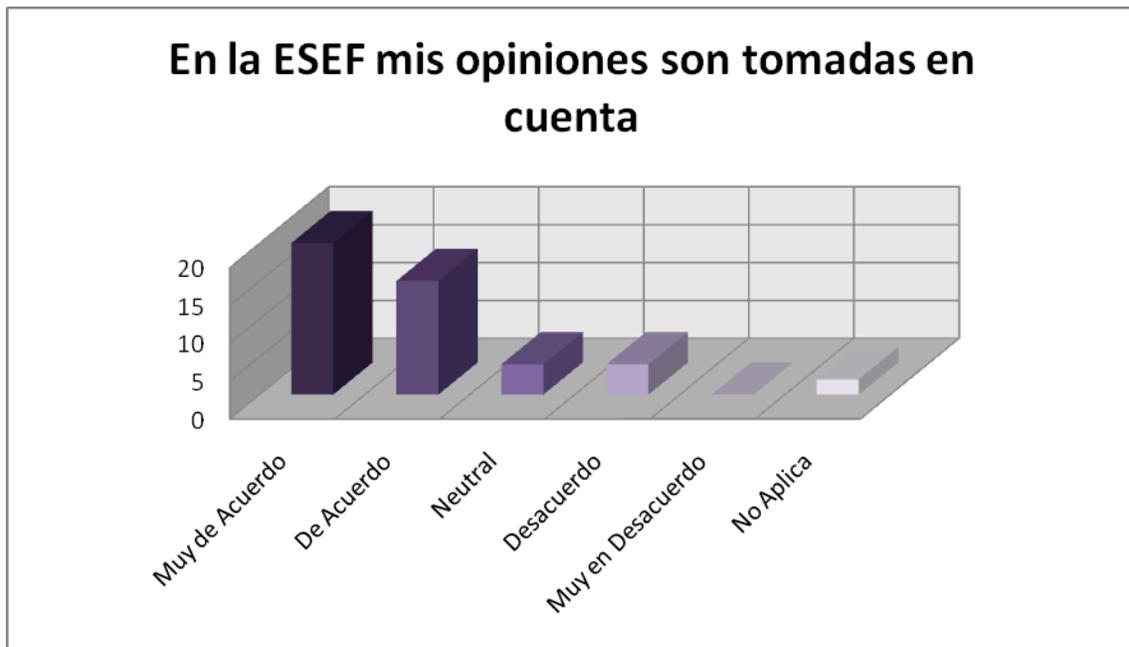
Muy de Acuerdo	De Acuerdo	Neutral	Desacuerdo	Muy en Desacuerdo	No Aplica	TOTAL
20	15	4	4	0	2	45
44%	33%	9%	9%	0%	4%	100%



En la dimensión de supervisión y retroalimentación, el 77 % considera que sí es la adecuada. En el caso del personal administrativo existe un chequeo mediante la huella digital y el personal docente mediante un supervisor y prefecto.

Pregunta 23.

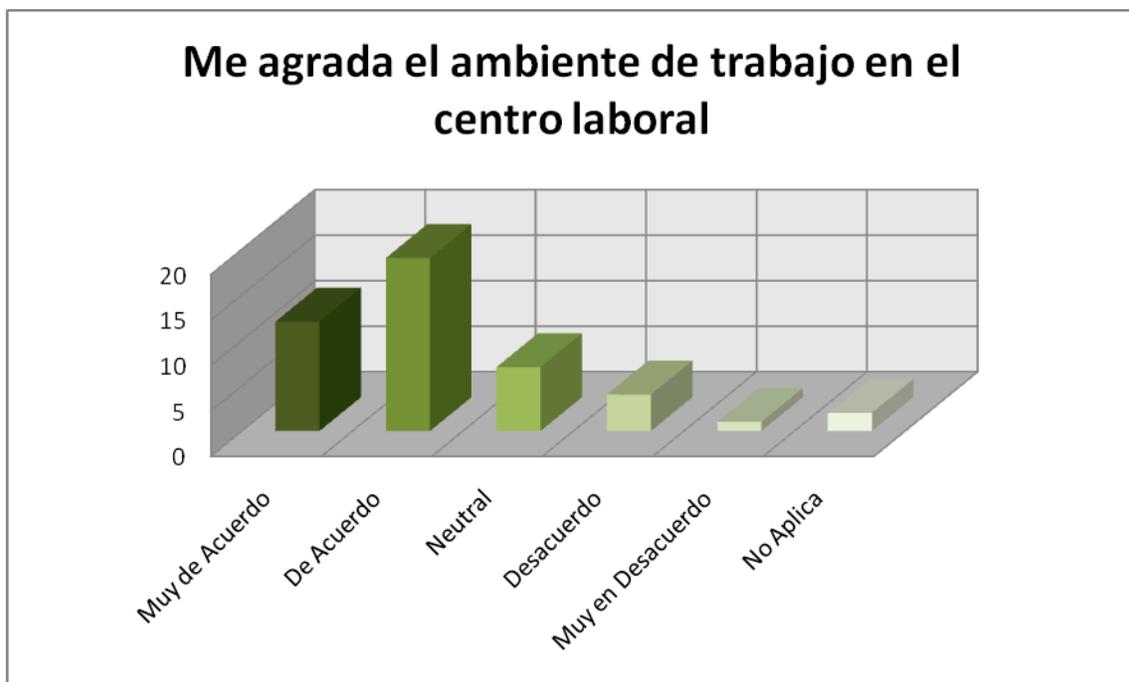
Muy de Acuerdo	De Acuerdo	Neutral	Desacuerdo	Muy en Desacuerdo	No Aplica	TOTAL
12	19	7	4	1	2	45
27%	42%	16%	9%	2%	4%	100%



El 69 % considera que en la ESEF sus opiniones son tomadas en cuenta, cuyo resultado es positivo en cuanto a autoestima organizacional.

Pregunta 24.

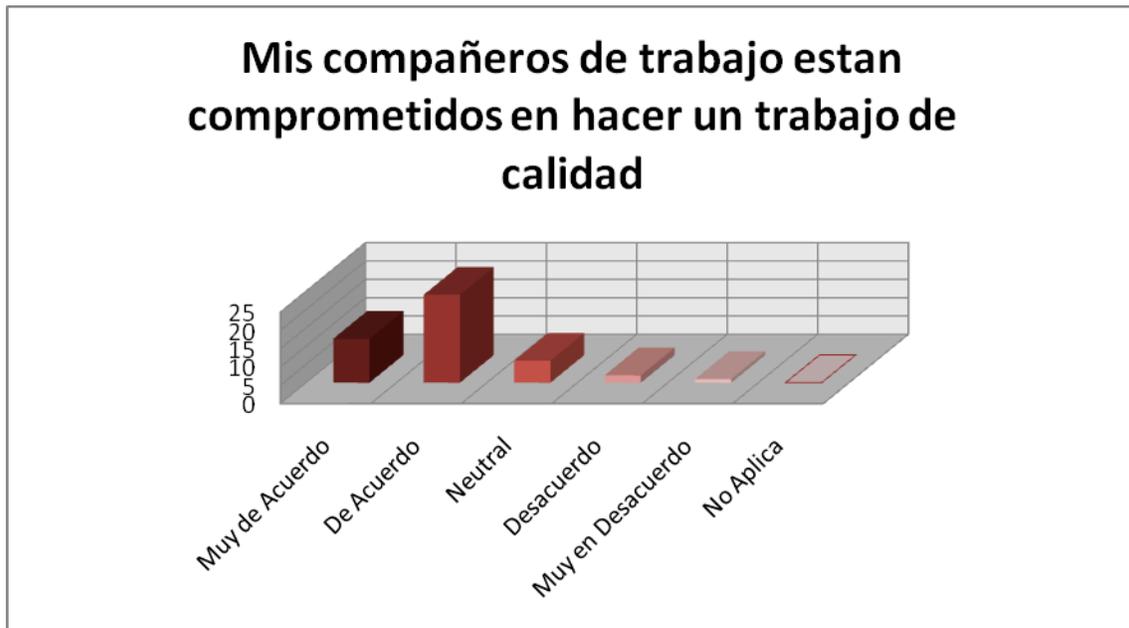
Muy de Acuerdo	De Acuerdo	Neutral	Desacuerdo	Muy en Desacuerdo	No Aplica	TOTAL
11	21	4	9	0	0	45
24%	47%	9%	20%	0%	0%	100%



En la dimensión de ambiente laboral, encontramos que el 71 % considera agradable el ambiente de trabajo en la ESEF. Este resultado es altamente positivo.

Pregunta 25.

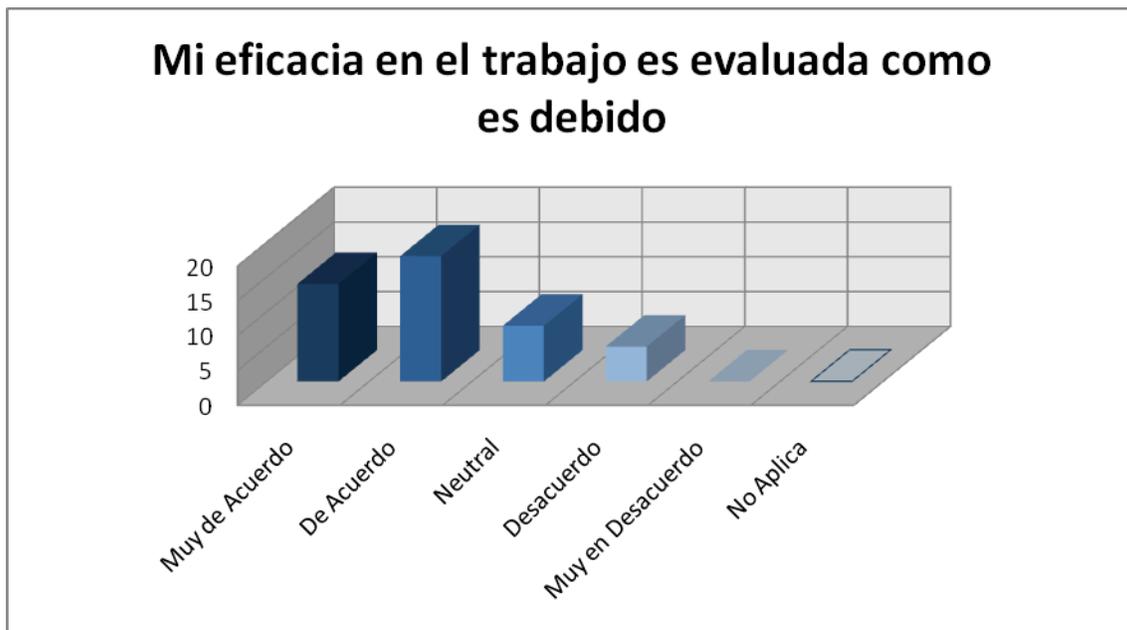
Muy de Acuerdo	De Acuerdo	Neutral	Desacuerdo	Muy en Desacuerdo	No Aplica	TOTAL
12	24	6	2	1	0	45
27%	53%	13%	4%	2%	0%	100%



En la dimensión de compromiso, el 80 % respondió de manera favorable, lo cual nos refleja que existe un elevado compromiso e identidad organizacional en la ESEF.

Pregunta 26.

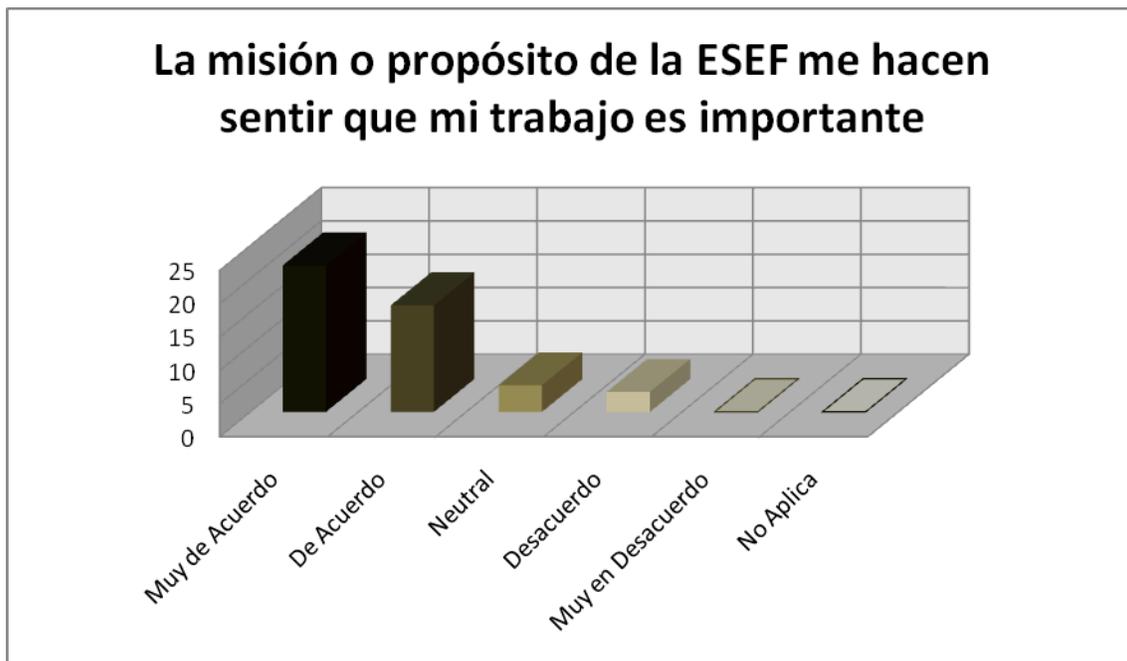
Muy de Acuerdo	De Acuerdo	Neutral	Desacuerdo	Muy en Desacuerdo	No Aplica	TOTAL
14	18	8	5	0	0	45
31%	40%	18%	11%	0%	0%	100%



En la dimensión de evaluación del desempeño, el 71 % considera que sí es evaluado de manera adecuada y el resto que no. Las evaluaciones las realizan los coordinadores de cada área en forma semestral.

Pregunta 27.

Muy de Acuerdo	De Acuerdo	Neutral	Desacuerdo	Muy en Desacuerdo	No Aplica	TOTAL
22	16	4	3	0	0	45
49%	36%	9%	7%	0%	0%	100%



El 85 % considera que la misión de la ESEF le hace sentir que su trabajo es importante, lo cual es muy positivo para la identidad y productividad de la organización.

Pregunta 28.

Muy de Acuerdo	De Acuerdo	Neutral	Desacuerdo	Muy en Desacuerdo	No Aplica	TOTAL
22	16	5	2	0	0	45
49%	36%	11%	4%	0%	0%	100%



El 85 % de la muestra analizada considera que en la ESEF tiene la oportunidad de hacer su trabajo mejor cada día, lo cual refleja que las variables físicas del clima organizacional (infraestructura física) son las adecuadas y las variables intermedias (políticas, reglas y procedimientos).

Pregunta 29.

Muy de Acuerdo	De Acuerdo	Neutral	Desacuerdo	Muy en Desacuerdo	No Aplica	TOTAL
8	10	11	6	3	7	45
18%	22%	24%	13%	7%	16%	100%



En cuanto a la retroalimentación por parte del jefe, el 40 % afirma que en los últimos siete días ha recibido algún reconocimiento, pero el 60 % que no. En esta dimensión observamos problemas y recomendamos que el jefe reconozca más el trabajo de sus empleados, a fin de incrementar la motivación y compromiso, las cuales son buenas, pero podrían ser excelentes.

Pregunta 30.

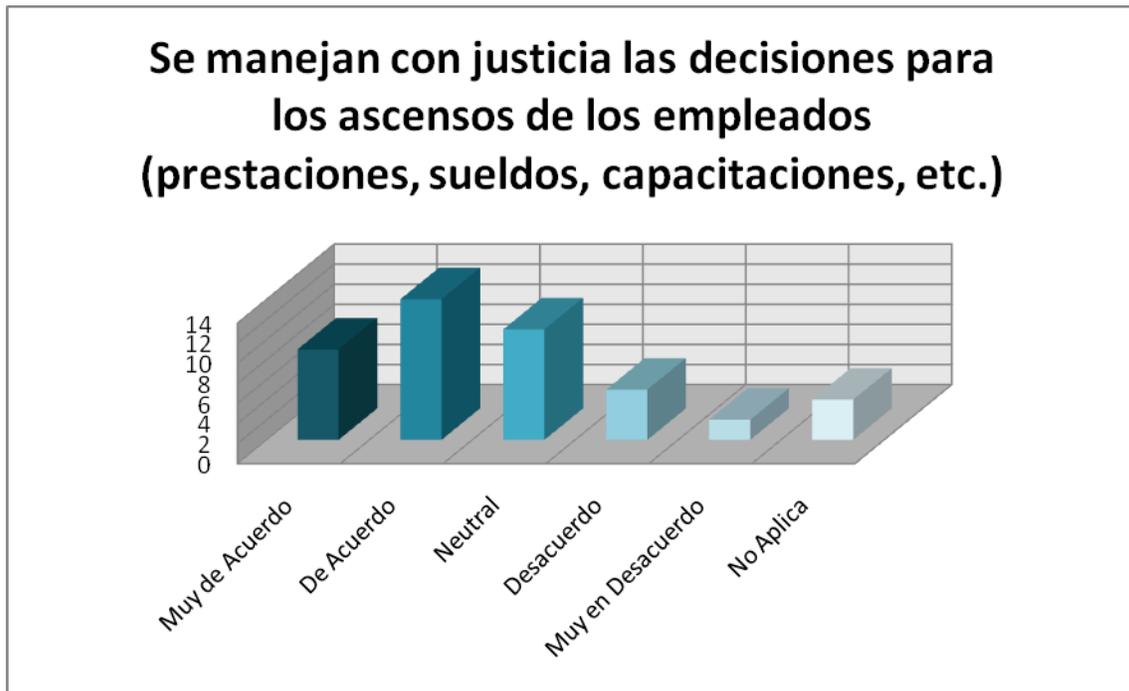
Muy de Acuerdo	De Acuerdo	Neutral	Desacuerdo	Muy en Desacuerdo	No Aplica	TOTAL
9	14	13	4	2	3	45
20%	31%	29%	9%	4%	7%	100%



En esta misma dimensión de retroalimentación y estímulos al personal, encontramos que el 51 % está satisfecho con la forma en que se lleva a cabo, pero el 49 % no. En ese sentido se observa el mismo problema que en la pregunta anterior y se recomienda tomar medidas.

Pregunta 31.

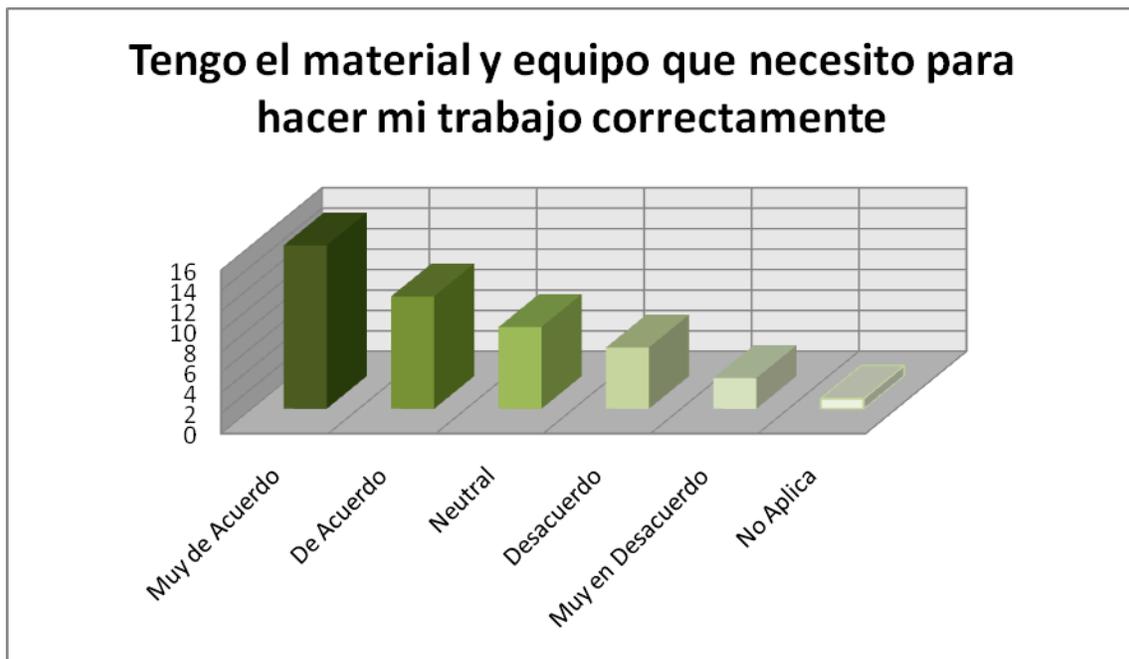
Muy de Acuerdo	De Acuerdo	Neutral	Desacuerdo	Muy en Desacuerdo	No Aplica	TOTAL
9	14	11	5	2	4	45
20%	31%	24%	11%	4%	9%	100%



Respecto a la dimensión de justicia en el trato, el 51 % consideró que sí se manejan con justicia en el trato las decisiones de ascenso de los empleados y el 49 % que no; por lo que se recomienda revisar las políticas que actualmente se aplican en este sentido.

Pregunta 32.

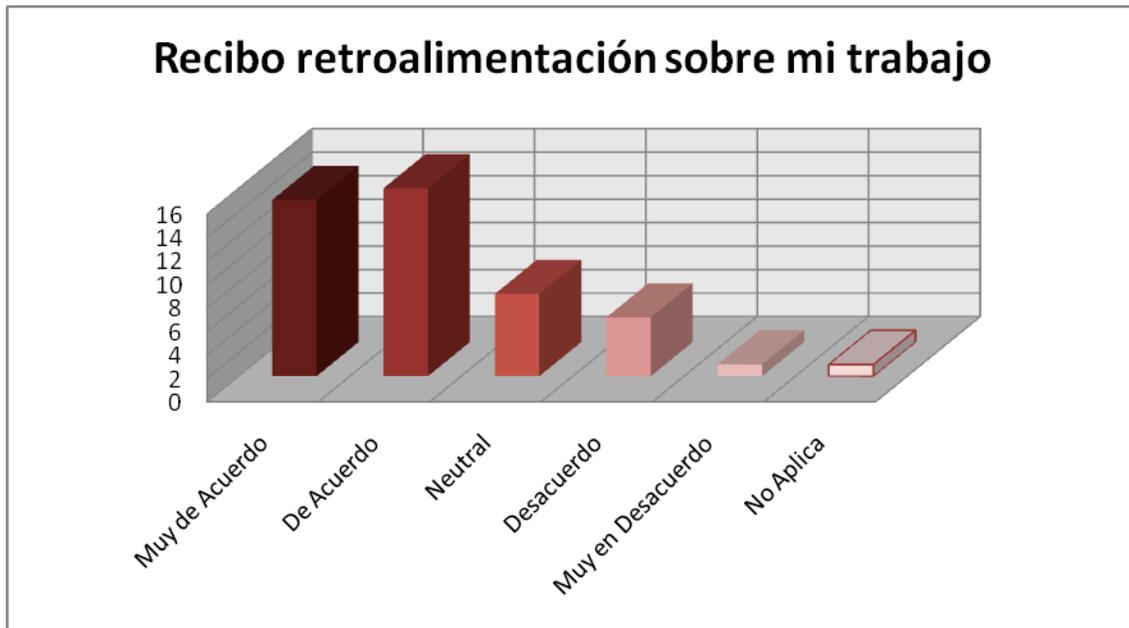
Muy de Acuerdo	De Acuerdo	Neutral	Desacuerdo	Muy en Desacuerdo	No Aplica	TOTAL
16	11	8	6	3	1	45
36%	24%	18%	13%	7%	2%	100%



El 60 % de la muestra analizada respondió de manera positiva respecto a los materiales y equipos para realizar su trabajo, pero el 40 % restante que no. Se sugiere revisar que sucede en este sentido y ofrecer al 100 % los equipos y materiales.

Pregunta 33.

Muy de Acuerdo	De Acuerdo	Neutral	Desacuerdo	Muy en Desacuerdo	No Aplica	TOTAL
15	16	7	5	1	1	45
33%	36%	16%	11%	2%	2%	100%



El 69 % considera que sí recibe retroalimentación sobre el trabajo, pero el resto que no; por lo que se sugiere que se dé retroalimentación al 100 % del personal, con el propósito de que los empleados conozcan cual es su desempeño y eviten caer en la trampa de la actividad.

Pregunta 34.

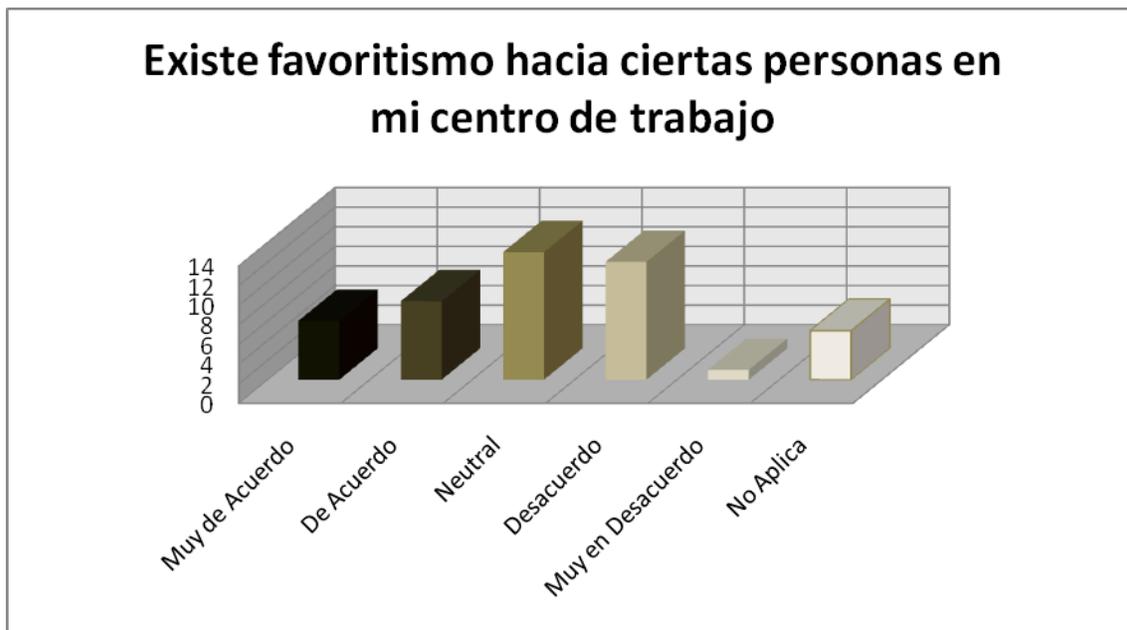
Muy de Acuerdo	De Acuerdo	Neutral	Desacuerdo	Muy en Desacuerdo	No Aplica	TOTAL
25	15	3	1	0	1	45
56%	33%	7%	2%	0%	2%	100%



El 89 % considera que los cursos que se han impartido han impactado de manera favorable en su trabajo, lo cual es altamente positivo y refleja que los cursos impartidos por la dirección han sido positivos.

Pregunta 35.

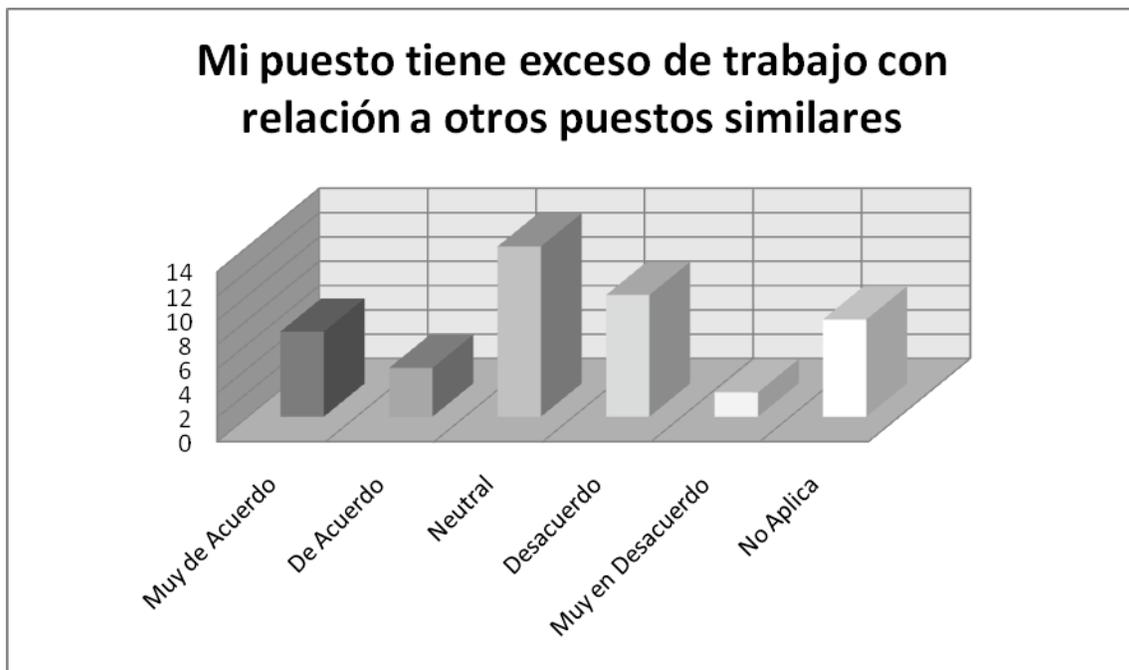
Muy de Acuerdo	De Acuerdo	Neutral	Desacuerdo	Muy en Desacuerdo	No Aplica	TOTAL
6	8	13	12	1	5	45
13%	18%	29%	27%	2%	11%	100%



El 31 % considera que sí existe favoritismo hacia ciertas personas, pero el 69% que no.

Pregunta 36.

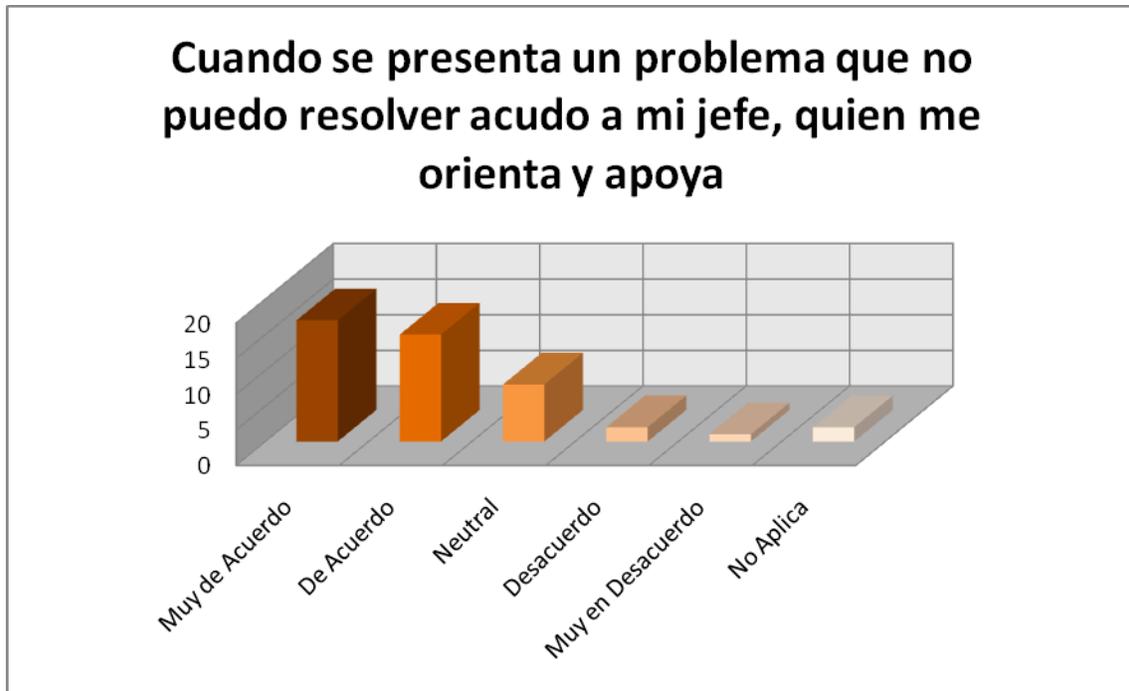
Muy de Acuerdo	De Acuerdo	Neutral	Desacuerdo	Muy en Desacuerdo	No Aplica	TOTAL
7	4	14	10	2	8	45
16%	9%	31%	22%	4%	18%	100%



Solo el 25 % considera que su puesto tiene exceso de trabajo con relación a puestos similares; mientras que el 75 % considera que no. Se sugiere revisar las cargas de trabajo para evitar esa percepción.

Pregunta 37.

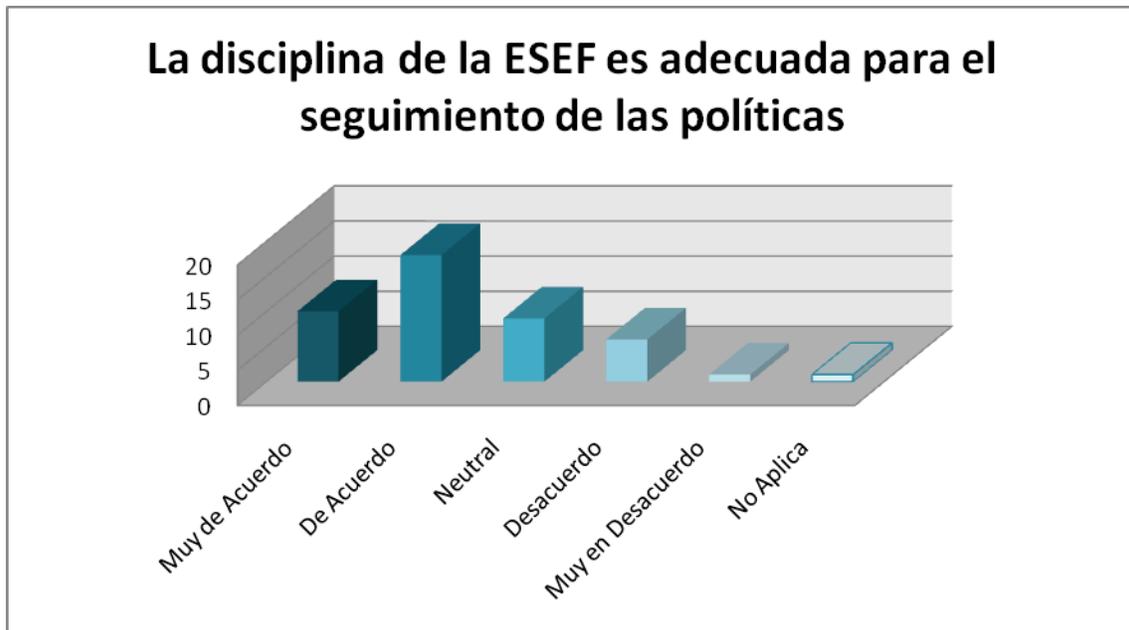
Muy de Acuerdo	De Acuerdo	Neutral	Desacuerdo	Muy en Desacuerdo	No Aplica	TOTAL
17	15	8	2	1	2	45
38%	33%	18%	4%	2%	4%	100%



El 71 % de la muestra analizada acude con su jefe cuando se presenta un problema que no puede resolver, lo cual habla de una comunicación efectiva entre jefes y subordinados.

Pregunta 38.

Muy de Acuerdo	De Acuerdo	Neutral	Desacuerdo	Muy en Desacuerdo	No Aplica	TOTAL
10	18	9	6	1	1	45
22%	40%	20%	13%	2%	2%	100%



El 62 % considera que la disciplina de la ESEF es la adecuada; mientras que un 38 % considera que no; por lo que se recomienda revisar la disciplina actual de la ESEF para el seguimiento de las políticas organizacionales.

Pregunta 39.

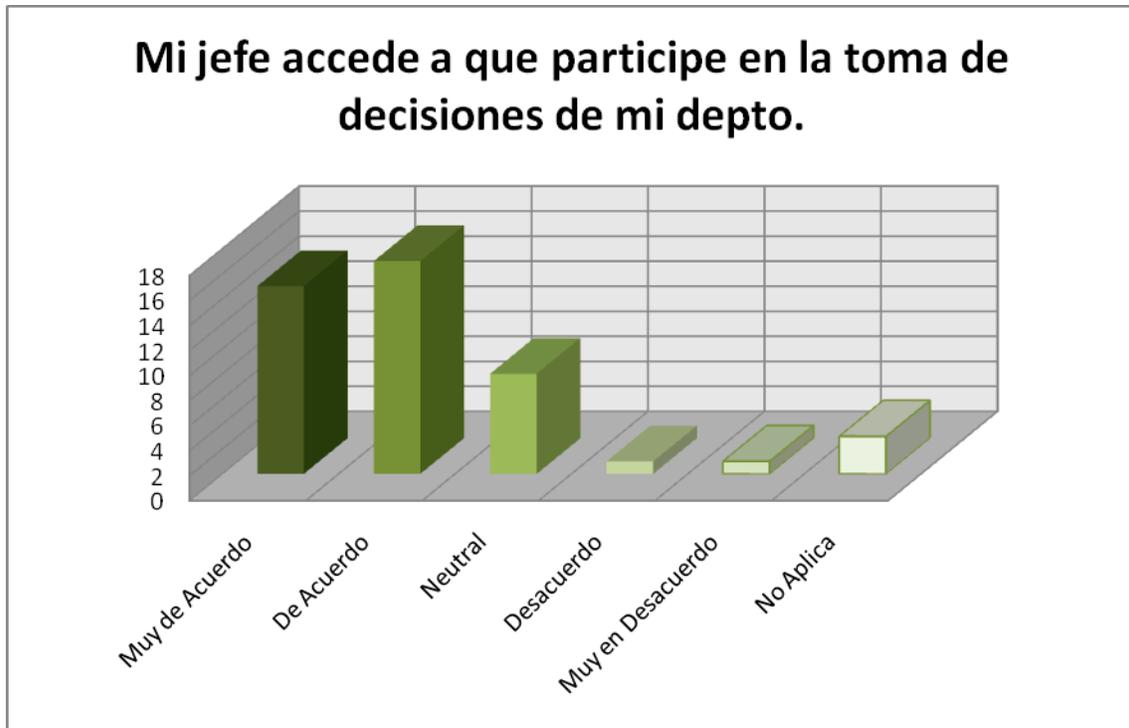
Muy de Acuerdo	De Acuerdo	Neutral	Desacuerdo	Muy en Desacuerdo	No Aplica	TOTAL
11	16	10	6	1	1	45
24%	36%	22%	13%	2%	2%	100%



En cuanto a la dimensión de toma de decisiones, el 60 % considera que la toma de decisiones es la adecuada para cumplir con la exigencia de la situación; por lo que se recomienda revisar la toma de decisiones estratégicas y no estratégicas en relación con las demandas del entorno organizacional.

Pregunta 40.

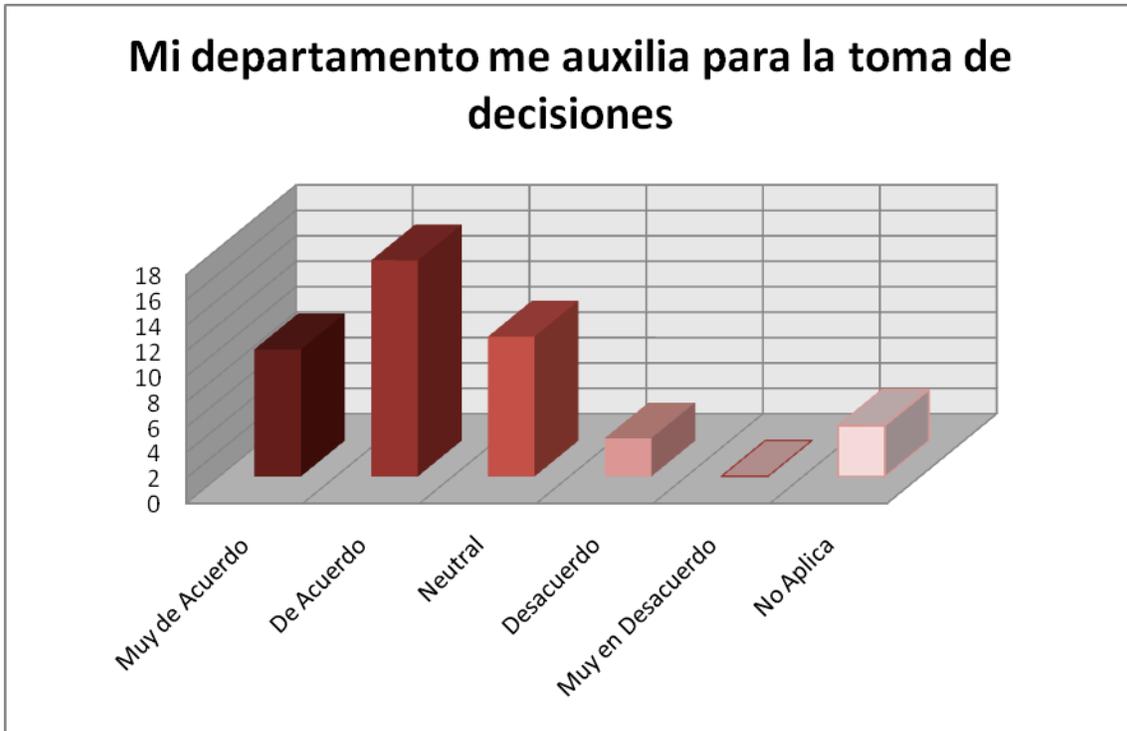
Muy de Acuerdo	De Acuerdo	Neutral	Desacuerdo	Muy en Desacuerdo	No Aplica	TOTAL
15	17	8	1	1	3	45
33%	38%	18%	2%	2%	7%	100%



En cuanto a la participación de los subordinados en la toma de decisiones, el 71 % considera que su jefe sí les permite participar, cuyo resultado nos habla de una toma de decisiones consultiva.

Pregunta 41.

Muy de Acuerdo	De Acuerdo	Neutral	Desacuerdo	Muy en Desacuerdo	No Aplica	TOTAL
10	17	11	3	0	4	45
22%	38%	24%	7%	0%	9%	100%



El 60 % de la muestra analizada considera que su departamento sí le auxilia en la toma de decisiones, cuyo resultado es favorable.

Pregunta 42.

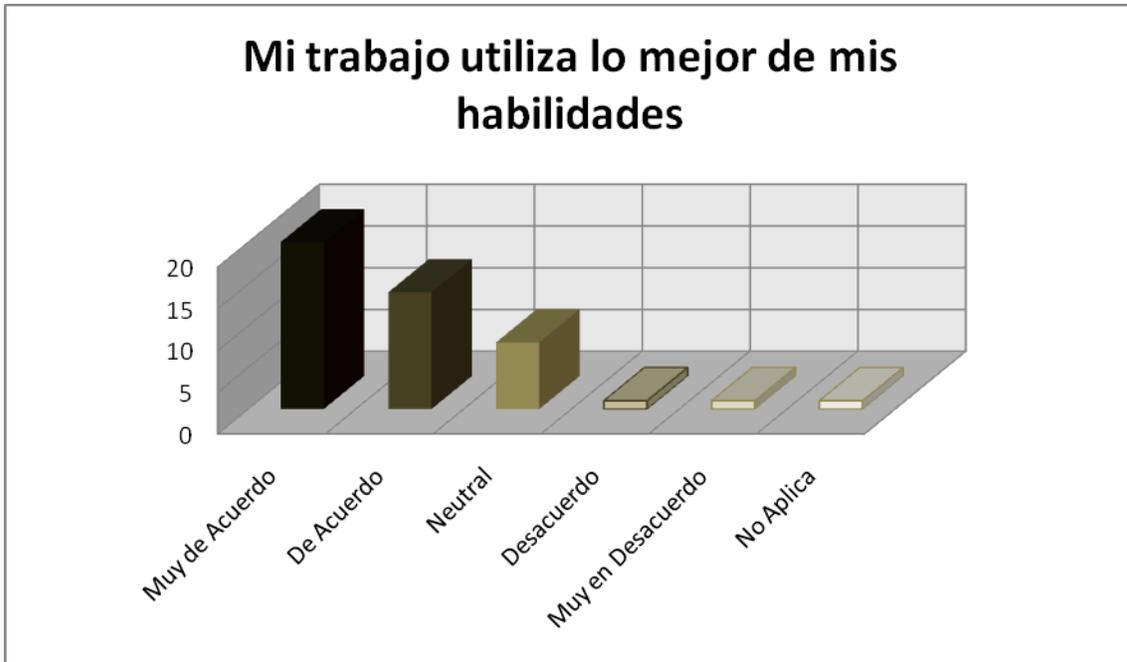
Muy de Acuerdo	De Acuerdo	Neutral	Desacuerdo	Muy en Desacuerdo	No Aplica	TOTAL
10	21	7	5	1	1	45
22%	47%	16%	11%	2%	2%	100%



El 69 % de la muestra analizada considera que se toman en cuenta varias alternativas para la toma de decisiones, lo cual es positivo y habla de una toma de decisiones multicriterio, en donde se analizan las diferentes opciones antes de seleccionar una en particular.

Pregunta 43.

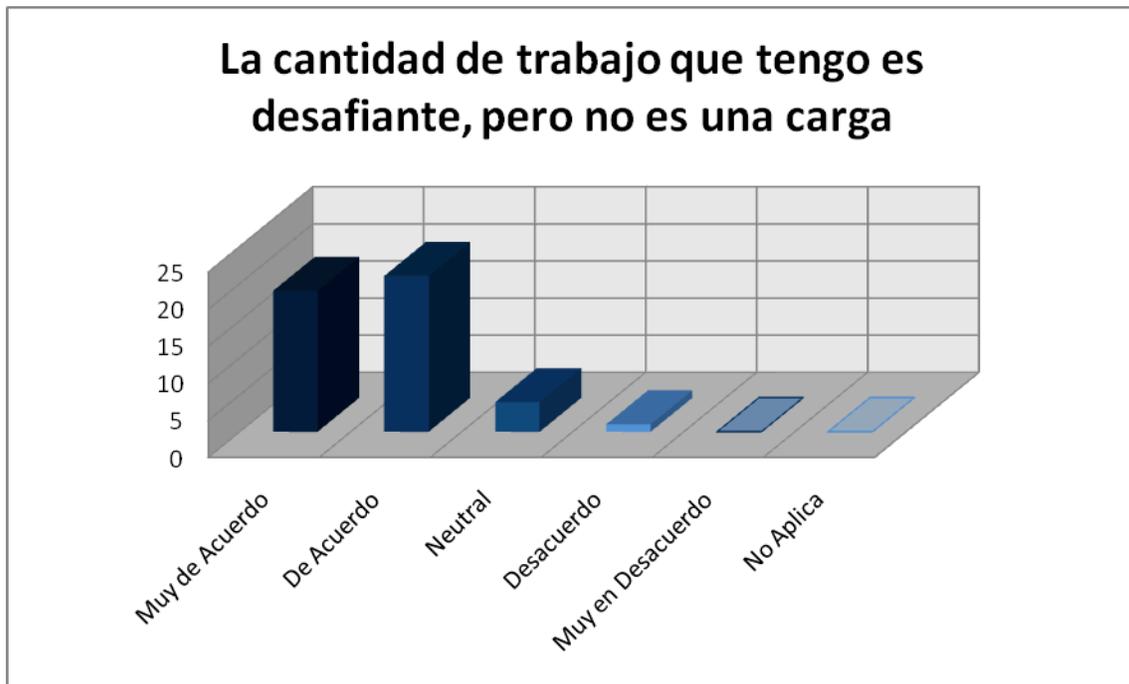
Muy de Acuerdo	De Acuerdo	Neutral	Desacuerdo	Muy en Desacuerdo	No Aplica	TOTAL
20	14	8	1	1	1	45
44%	31%	18%	2%	2%	2%	100%



El 75 % de la muestra analizada considera que su trabajo utiliza lo mejor de sus habilidades, cuyo resultado es favorable.

Pregunta 44.

Muy de Acuerdo	De Acuerdo	Neutral	Desacuerdo	Muy en Desacuerdo	No Aplica	TOTAL
19	21	4	1	0	0	45
42%	47%	9%	2%	0%	0%	100%



El 89 % de la muestra analizada considera que la cantidad de trabajo que presenta es desafiante, pero no es una carga lo cual refleja que sienten que el trabajo es un reto y que lo perciben como justo.

CONCLUSIONES

Los hallazgos indican que la Escuela Superior de Educación Física de la UAS tiene una cultura organizacional débil y por consiguiente presentan una baja productividad en el desempeño y resultado de sus objetivos. Al no existir un conocimiento y compromiso hacia la cultura de la organización el personal no se siente motivado y orientado por la institución hacia el seguimiento de la misión, visión, valores, con los que debe comprometerse para lograr ser una organización exitosa. El impacto de la cultura en el proceso de toma de decisiones puede estar sesgado, debido a la débil cultura organizacional. Esto es posible observarlo en el subgrupo, que conforma la subcultura, que hemos denominado grupo de la “cultura física”, quienes se sienten desplazados del poder y eso se refleja en su quehacer organizacional en forma negativa.

También se encontró que la toma de decisiones tiende a ser centralizada y se tiene una elevada distancia del poder. Esa situación genera que los miembros de la organización tengan una actitud pasiva y aclaren todas sus decisiones con sus superiores.

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

Respecto a la toma de decisiones, se encontró que el director y los coordinadores de carrera, así como de investigación y posgrado realizan un consenso en la toma de decisiones; es decir, sus decisiones son aparentemente colegiadas. Sin embargo, los seis entrevistados mencionaron

que la decisión final la toman ellos de acuerdo a su criterio (es decir no consultan los valores, ni la planeación de la universidad en sus documentos formales). Asimismo, se encontró que la toma de decisiones tiende a ser centralizada, ya que la mayoría de las decisiones estratégicas se toman en Rectoría.

En cuanto al modelo de toma de decisiones que prevalece, se encontró que esta organización opera como un sistema flojamente acoplado, ya que a pesar de existir una planeación muy precisa y ordenada cada departamento unidad tiene sus propios objetivos y metas, que no siempre corresponden en la realidad a los planteados por la Rectoría. La selección de problemas y sus posibles soluciones no siempre están estrechamente vinculadas con los problemas de la Universidad y sus resultados, ya que son tomadas desde Rectoría en forma unilateral.

De hecho, la fuerza y el éxito del diseño organizacional se da gracias a la descentralización y delegación de autoridad, de lo cual se carece en esta organización. Esto es así, porque la descentralización y delegación generan una dinámica de largo plazo de diferenciación que se acentúa el acoplamiento flojo: Cada subunidad, de manera relativamente desconectada puede recrear sus propios objetivos, clientes, información, creencias e identidades, distintos a los de otras subunidades. Esa premisa de Weick (1976) se puede observar a plenitud en la ESEF de la UAS, en donde encontramos dos grupos yuxtapuestos en la lucha por el poder y una gran resistencia al cambio organizacional, por ejemplo e-1 señala:

“Cuando recién entramos a la dirección se querían jubilar, se querían ir; algunos lo hicieron; no respetaban la nueva dirección, incluso hicieron conferencias de prensa y marchas en los desfiles. No querían dar clases frente a grupo y todo lo arreglaban con llevarse a los estudiantes a las canchas o de relleno a cuanto evento político o deportivo podían. Les resultaba muy difícil entender que estaban ante una nueva cultura organizacional en la ESEF; que las cosas habían cambiado, porque la UAS no es la misma de hace 20 años cuando ellos estaban en el poder; ahora lo que importa son los resultados y resultados de calidad”..

De acuerdo con Brunsson y Olsen (2008), con frecuencia se supone que las reformas y los cambios pueden ser controlados por los líderes: la alta gerencia, por los políticos o por otros a quienes les hemos asignado la tarea de controlarlas, pero que más allá de esa racionalidad instrumental la implementación del cambio es más compleja. La reforma administrativa no siempre significa cambio, o bien se generan cambios que no fueron planeados.

Si las organizaciones pudiesen ser controladas desde arriba, parecería que los líderes son capaces de controlar y cambiar las formas de las organizaciones. Esto significa modificar sus estructuras, sus métodos e ideologías de trabajo, de manera que permitan mejorar sus resultados. De hecho, las organizaciones formales de manera frecuente están sujetas a lo que estos autores llaman «reformas administrativas», es decir, intentos profesionales por procurar el cambio en las formas organizacionales.

Sin embargo, hablar de cambio implica un proceso más complejo, ya que involucra el comportamiento organizacional de los actores y, con frecuencia, asumen posturas no predecibles por la alta dirección, que planearon el cambio de manera conjunta con el directivo. En este caso, observamos que la situación se complejizó aún más por la existencia de grupos antagónicos.

Al respecto uno de los integrantes del grupo antagónico expresó:

“No es fácil eso de poner una nueva cultura organizacional. Nosotros durante más de 20 años hemos estado en el poder y hemos decidido como hacer las cosas; no van a venir ahora esos niñitos a decirnos como conducir la ESEF, cuando de aquí han salido campeones a nivel nacional y hemos surtido de profesores de educación física en todo el norte y noroeste de México”.

Al interior de cada uno de estos grupos yuxtapuestos, en donde uno de ellos se identifica con el actual director Ramón Uzeta y otro con el exdirector Juan Ramón Valenzuela parece haber subculturas distintas y formas divergentes de percibir la realidad de la ESEF; como si cada actor

organizacional construyera su propia realidad a partir de sus percepciones y su propia historia.

Aunado a eso, se observó que existe una identidad y una lealtad organizacional débil, porque cada departamento académico y administrativo tiene formas de comportamiento organizacional distintas. En general, existen dos subculturas diferentes, en donde cada uno observa su realidad en forma totalmente distinta. A la primera le llamaremos el grupo de subcultura organizacional de la calidad (el que está en la dirección) y al otro el grupo de la cultura física (al grupo que durante 20 años fue hegemónico en la dirección de la ESEF), ya que fundamenta su desempeño en función de los triunfos deportivos y lo que ocurre en la cancha; mientras el primero se explica el trabajo de esa escuela a partir de cumplir con planeación, evaluación y buscar obtener la calidad educativa.

Ambos perciben la realidad en forma distinta y en las entrevistas es como si hablaran de mundos diferentes; de infraestructuras ajenas, en donde no se advierte que haya un mismo objetivo organizacional, lo cual la convierte en una organización flojamente acoplada, como se mencionaba en párrafos anteriores.

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

En la dimensión de clima organizacional, los resultados indican que en el caso del grupo antagónico (denominado aquí de la cultura física) ellos perciben

la existencia de un clima organizacional autoritario, el cual se caracteriza por una elevada orientación a la tarea y una baja orientación a las relaciones, por lo que origina una orientación a los aportes y una menor eficacia. *Indicadores:* Los conflictos son suprimidos; la comunicación de arriba hacia abajo; gerentes temidos y odiados y toma decisiones rápidas sin consultar; bajo nivel de desempeño; más ordenes menos consultas; y se da prioridad a la productividad a corto plazo. También se encontraron elementos de un clima ambivalente, el cual se caracteriza por una elevada orientación a la tarea y una elevada orientación a las relaciones, dando así lugar a una orientación a los aportes y una menor eficacia. *Indicadores:* Se toman decisiones mediocres; planes no supervisados; ambigüedad acerca del propósito gral.; se alientan las buenas ideas (no se ponen en práctica) y el rendimiento; y el gerente sabe salvar las apariencias.

En tanto, en el personal entrevistado que pertenece al grupo de la cultura de la calidad (actualmente en el poder y con mayores relaciones políticas) se encontró que ellos perciben su realidad organizacional de manera más positiva, de tal manera que encontraron elementos de los siguientes tipos de clima: El clima de dedicación, el cual se caracteriza por una elevada orientación hacia la tarea y una baja orientación a las relaciones, dando lugar a una orientación a los resultados y mayor eficacia. *Indicadores:* Se da mucha importancia a la cantidad, la calidad y el tiempo, y se toman en cuenta las ventas, costes y ganancias; se busca obtener resultados; altos niveles de trabajo; firme dirección de arriba hacia abajo; se valora la productividad; y el gerente pone en primer lugar la productividad.

Asimismo, se detectaron en ese grupo elementos del clima de rendimiento, el cual se destaca por una fuerte orientación a la tarea y las relaciones, creando una orientación a los resultados y una mayor eficacia. *Indicadores:* Énfasis en la orientación a los resultados y en el equilibrio de personas-trabajo; elevado nivel de coordinación del sector; compromiso con el propósito de la organización; equilibrio en la toma de decisiones; y el gerente tiene estándares elevados para sí y para los demás.

En ese sentido coincidimos con lo planteado en la teoría de campo de Lewin, la cual seleccionamos como eje, para el estudio del clima organizacional. Es decir, el comportamiento humano depende de dos factores: 1) se deriva de la totalidad de los eventos coexistentes en determinada situación y 2) esos hechos coexistentes tienen el carácter de un campo dinámico de fuerzas en donde cada hecho o evento se interrelaciona de modo dinámico con los demás para influir o dejarse influenciar por ellos. En este caso en particular, si el estudio de clima se hubiera realizado en otro momento que no hubiera sido en el de cambio de dirección, seguramente los resultados serían otros.

Los resultados de clima organizacional, también tienen coincidencia con la teoría planteada por Deninson (1996)

Sintéticamente, el sistema social puede ser asociado a la persona o individuo y el sistema técnico al ambiente organizacional. En conjunto, estos dos sistemas determinan el comportamiento de las personas. En otras palabras, el comportamiento individual está en función del tipo de relación que se establezca entre los individuos y el ambiente organizacional. A su vez, el comportamiento individual determina el desempeño de las organizaciones (Denison, 1996).

Los resultados de esta investigación nos permiten afirmar de manera coincidente con lo planteado por Deninson (1996) que en el fondo, el clima organizacional representa la estructura de valores y creencias que sustenta la naturaleza del comportamiento de los miembros de la organización. Pero, esa situación no es estática, sino que se modifica de acuerdo a la situación; por lo que se considera que el clima organizacional de instituciones públicas debe ser medido cada seis meses por la serie de variables a las que se encuentra asociado por la naturaleza de ese tipo de organizaciones.

En cuanto a cultura, es posible explicarnos lo que ocurre en esta organización en términos de lo planteado por Smircich (1983) respecto a que al interior de las organizaciones coexisten distintas subculturas. También es posible entenderlo a partir de la teoría de la construcción social de la realidad de Berger y Luckman (1966), quienes establecen que el sujeto construye su propia realidad a partir de su marco de referencia. En este caso, parece que se observaron dos realidades distintas en una misma organización, pero recuérdese que cada subgrupo organizacional codifica y construye en forma distinta su realidad y eso se refleja en que ambos interiorizan en forma diferente los artefactos, valores y supuestos de esta organización a partir del conflicto organizacional suscitado por el cambio de dirección.

Esta situación es posible entenderla por el planteamiento de Berger y Luckman (1966) en su teoría de la construcción social de la realidad, la cual establece que Así, en un primer acercamiento a la genealogía de las instituciones desde la teoría del conocimiento de la vida cotidiana se muestra como una realidad interpretada por los humanos a partir de cierta coherencia de los significados subjetivos compartidos.

La vida cotidiana es un mundo que se comparte con otros. Un mundo intersubjetivo que no puede existir sin la interacción y comunicación constante con los otros. Razón por la que el conocimiento propio del sentido común, dirán Berger y Luckmann, se presenta como aquel que se comparte con otros en las rutinas normales y auto-evidentes de la vida cotidiana. Es decir, los significados se construyen y reconstruyen a partir de esa relación dialógica y contrastante con el otro.

En suma, encontramos que la hipótesis planteada es positiva, ya que se verificó la existencia de una correlación en el clima organizacional y el desempeño laboral. Además, que en esta organización existen grupos de poder yuxtapuestos; con lo cual compartimos la tesis de (autor de cambio organizacional) en el sentido de que un proceso de cambio de cultura organizacional no es tan sencillo, como se piensa con frecuencia en el sentido

de que contando con un líder capaz y los recursos necesarios es posible llevar este proceso en forma planeada sin mayores contratiempos. Sin embargo, la realidad organizacional nos manifiesta que el cambio de una cultura organizacional es un proceso de mayor complejidad al involucrar a seres humanos que perciben la realidad en forma distinta en función de sus marcos de referencia e historias de vida, como se ha podido constatar a través del estudio de clima organizacional. También es importante destacar que en este trabajo de tesis se detectó que la cultura y el clima organizacional influyen de manera relevante en el comportamiento organizacional, pero que también existen otras variables intervinientes más allá en el sentido de que los sindicatos, grupos políticos y cacicazgos al interior de las organizaciones públicas siguen jugando un rol clave en este tipo de procesos organizacionales.

BIBLIOGRAFÍA

Alderfer Clayton P. (1972), *Existence, relatedness, and growth: Human needs in organitational settings*: editorial Free Press, Calif. EEUU.

Alvarado Borrego Aída (2007), *Reflexiones acerca de la comunicación Organizacional*, en: *Organizaciones y Políticas Públicas: una mirada desde Sinaloa*, Gámez, Soria y Lòpez Portillo, Ed. UAS-Difocur, Mèxico.

Barba Álvarez y Pedro Solís (1997), *Cultura en las organizaciones: enfoques y metáforas en los estudios organizacionales*, Vertiente, Mèxico, DF, pp. 1-86, 164.

Berger y Luckman (1996), *La Construcción Social de la Realidad*.

Berlín, Margalit (1995) *Cultura Corporativa en una empresa multinacional en Venezuela*. Revista Mexicana de Sociología, Vol. 57, No.4, Reforma económica y empresariado en América Latina (Oct. – Dic., 1995) Universidad Autónoma Nacional de Mèxico (UNAM) pp. 241 – 254.

Brown R., Enos (2006) *Cultura y negociación: un acercamiento a la cultura de negociación de los limonenses*. Universidad Estatal a Distancia. Escuela de Administración. Sistema de postgrados (SEP). Trabajo final de graduación para optar por el grado de Master en Gerencia de Negociaciones Internacionales (MAGNI).

Benney, M. y Hughes, E., (1970): «Of Sociology and the Interview», en DENZIN, N. (Comp.): *Sociological Methods: A Sourcebook*. Chicago, Aldine.

Bogdan, R.C. y Taylor S. J. (1992): "Introducción a los métodos cualitativos de investigación". Barcelona. Ed. Paidós.

Brunet Luc. (1987), *El clima de trabajo en las organizaciones; definición, diagnóstico y consecuencias*, Trillas, Mèxico, DF.

Brunsson, Neil y Johan Olsen (2008), *La reforma en las organizaciones*, CIDE, Mèxico.

Burt, Ronald (1992). "The Social Structure of Competition, En Networks and Organizations Structure, Form, and Action," Edited by Nohria and Eccles. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press. P57-82

Cantú Delgado, H. (2001) *Desarrollo de una cultura de calidad*. Segunda edición. Mc Graw Hill. Mèxico. 382 pp.

Chiavenato Adalberto (1998), *Introducción a la Teoría de la Administración*, 4ª. Edición, MC Graw Hill Interamericana, Santa fè de Bogota, Colombia.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Personal*, Mexico: CECSA.

Coase, Ronald H. (1978), "Economics and Contiguous Disciplines", *Journal of Legal Studies*.

Creswell, J. W. (1994). *Research design: Qualitative and quantitative approaches*, Thousand Oaks, California: Sage.

Crowson, R.L. (1987). "Qualitative research methods in higher education", en J.C. Smart (ed), *Higher Education: Handbook of theory and research*, vol. 3, Nueva York: Agathon Press.

Davis, G. F. (1991). Agents without principles? The spread of the poison pill through the intercorporate network. *Administrative Science Quarterly*, 36, 583-613.

Davis Keith y John Newstrom (1999), *Comportamiento humano en el trabajo*, McGraw-Hill, México, DF, pp. 5-19, 216-251.

David C. Mc Clelland (1951), *Personality*, New York, 658 pp.

Declaración Universal de la UNESCO sobre la Diversidad Cultural. Boletín Informativo, 1982.

De Faria Melo Fernando (2004), *Desarrollo Organizacional*, Ed. Limusa, México.

De la Rosa Alburquerque, Ayuzabet, Oscar Lozano Carrillo y Diana Caldera González (2008) "El aporte de la Universidad a las Instituciones Públicas y el aporte de las Instituciones Públicas a la Universidad: un proceso de intervención", ponencia presentada en el XII Coloquio de Administración, Globalización, Capital Social y Transformación, Universidad Autónoma del Estado de México, 10, 11 y 12 de julio del 2008.

De la Rosa Alburquerque, Ayuzabet, Oscar Lozano Carrillo y Diana Caldera González (2008) "El clima organizacional en el contexto de los procesos de intervención: algunas reflexiones a partir del caso de una organización pública", ponencia presentada en el VI Congreso Internacional de Análisis Organizacional. Perspectivas multidisciplinares en el análisis organizacional: complejidad, ambigüedad y subjetividad, Universidad Autónoma de Nayarit, 12, 13 y 14 de noviembre del 2008.

Denison, R. Daniel (1996) "What is the difference between organizational culture and organization climate? A native's point de view on a decade de paradigm wars", *Academy de Management Review*, vol. 21, num. 3, pp.626.

Denzin N. (1978) *The research act. A Theoretical introduction sociological methods*, Mc Graw Hill, New York.

Dillard, C. R. (1995). "Leading with her life: An African American feminist (re)interpretation of leadership for an urban high school principal", en *Educational Administration Quarterly*, vol. 31, núm. 4.

Donaldson Lex (1995), *American Anti-Management Theories of Organization*, Estados Unidos, 1995, 263 pp.

D. S. Pugh and Payne, R. L. (eds.): "Organizational behavior in its context: the Aston program III", Gower Publishing – 1977.

Etzioni, A. (1988): *The Moral Dimension*. New York: The Free Press.

Fayol Henri (1949), *General and industrial management*, Pitman, London.

Firestone, W. A. (1987). "Meaning in method: The rhetoric of quantitative and qualitative research", en *Educational Researcher*, vol. 16, núm. 7.

Frank, Ostroff (1999), *The Horizontal Organization: What the Organization of the Future Actually Looks Like and How It Delivers Value to Customers*, Oxford University Press, 288 pp.

Gámez, Gastélum, Rosalinda (2003), *Transferencia de modelos organizacionales*, Ed. UAS-UDO.

Gámez Gastélum, Rosalinda (2006), *Hacia una cultura organizacional híbrida*, Ed. UAS.

Gámez Gastélum, R. (2008). *Cultura y Clima Organizacional en instituciones de educación superior. Caso Universidad de Occidente*. En Velázquez, R.; Gámez, R.; Aréchiga, G. y Verdugo, M. (Comps.) *Vértice Cultural. Estudios sobre universidad, política y sociedad*. (69-122) México, UAS. 262 pp.

Gámez Gastélum Rosalinda y Navarro Castro Gloria (2007), *Comunicación y Cultura Organizacional en empresas chinas y japonesas*, Editorial Once Rios, Culiacán, México.

García, S. & Dolan, S. (1997). *La dirección por Valores*. Madrid: McGraw-Hill.

Gibson, James L., Ivancevich, John M. Donnelly, Jr. James H., *Las organizaciones*; Mc. Graw Hill, 10a. edición, México 2001: pag. 10

Giddens, Anthony (1990), *The Consequences of Modernity*, Cambridge, Polity Press.

Glick, M. (1985) *Competition vs. Monopoly: Profit Rate Dispersion in U. S. Manufacturing Industries*, Tesis Doctoral no publicada, New School for Social Research, Nueva York.

Goffee, R. y Jones, G. (2001) *El carácter organizacional: Cómo la cultura corporativa puede crear o destruir negocios*. Ediciones Granica S.A., 248 pp.

Goncalves, Alexis P. "*Dimensiones del clima organizacional*", Sociedad Latinoamericana para la Calidad, Internet, Diciembre de 1997.

Goodenough, W. H. (1964): <<Cultural anthropology and linguistics>> [1957] dins D. HYMES (ed.) (1964): *Language in Culture and Society*, Nova York, Harper I Row.

Granovetter, M.D. 1974. *Getting a job*. Cambridge: Harvard University Press.

Granovetter, M. 1985. "Economic action and social structure: the problem of embeddedness". *American Journal of Sociology*, núm. 91: pp. 481-510.

Green, D. y Shapiro, I. (1994), *Pathologies of Rational Choice. A Critique of Applications in Political Science*. Nuevo Haven: Yale University Press.

Greve, Henrich R. 1995. Jumping Ship: The Diffusion of Strategy Abandonment. *Administrative Science Quarterly*, 40(September): 444-473.

Guellerman, Saul W. (1968). *Management by motivation*. New York: American management association.

Hampton David R. (2001), *Administración*, 3ª. Edición, Mc Graw Hill, México

Hall Richard (1996), *Organizaciones, estructuras, procesos y resultados*, Prentice Hall, México, DF, p. 360.

Heck, R. H. (1996). "Leadership and culture: Conceptual and methodological issues in comparing models across cultural settings", en *Journal of Educational Administration*, vol. 34, núm. 5.

Herzberg Frederick (2008), *One More Time How do you motivate employees?*; editorial Harvard Business press, EEUU.

Hofstede Geert (1980), *Cultures and Organizations*, Mc GrawHill, Estados Unidos.

Hofstede, G. (1991) *Culturas y organizaciones: El software mental: la Cooperación Internacional y su importancia para la supervivencia*. Alianza. 447 pp.

Ilinitch, A., D'aveni R. & Lewin A. (1996). "New organizational forms and strategies for managing in hypercompetitive environment", *Organisation Science*

Ivancevich Donnelly Gibson (2001), *Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos*, McGraw-Hill, México, DF, pp.151-153.

James L. R. y A. P. Jones (1974) "Organizational climate: a review of theory and research", *Psychological Rulletín*, 81, pp.1096-1112.

Jones, Gareth R. (2008). *Teoría Organizacional. Diseño y Cambio en las organizaciones. Quinta edición: Pearson Educación; México, pp 8, 9, 182-185.*

Krackhardt, D.; Porter, L. M. (1986): "The snowball effect: turnover embedded in communication networks", *Journal of applied psychology*, vol. 71, pp. 50-55.

Kast, Freemont E. y James E. Rosenzweig (2001) "Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y de contingencias", McGraw Hill interamericana, México.

Kinicki, Angelo et al (2003), *Comportamiento Organizacional*, Ed. Mc Graw Hill, México.

Kubr, Milan, (Dir.), 1997; *La consultoría de empresas: guía para la profesión*, Organización Internacional del Trabajo; Tercera edición. Ginebra, Suiza, pp 115 -130.

L. Putman e M. Pacanowsky (eds.), *Communications an Organizations, an Interpretative Approach*. Beverly Hills: Sage.

Lawrence, Paul R. y Lorsch (1973) "Organización y ambiente", Editorial Labor, S.A.

Leontief, W.W. (1956). "Factor Proportions and the Structure of American Trade: Further Theoretical and Empirical Analysis". *Review of Economics and Statistics*, 38:386-407; reprinted in: W. Leontief, 1966, *Input-Output Economics*, Chap. 6.

Lewin K. (1951), *Field theory in social science*, Harper and Brass, Nueva York.

Litwin G. y Stringer R. (1968), *Motivation and organizational climate*, Harvard Business School, Boston.

Likert R. (1974) *Le gouvernement participatif de l'entreprise*, Collection Hommes et organizations, París, pp.13-35.

Maslow Abraham H., (1991), *Motivación y personalidad*; ediciones Diaz Santos, S.A., Madrid España.

Méndez, C. (1997). *Metodología: Guía para la elaboración de diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas (2a ed.)*. Bogotá: McGraw-Hill.

Montaño Hirose (1993), Luis, *La modernidad organizacional. Una aproximación al estudio de las realidades locales*, en Varios Estrategias organizacionales. México, Departamento de Economía, Serie Investigación, Núm. 11, UAM-I.

Montaño Hirose Luis (1991), "Las nuevas relaciones humanas: un falso reto a la democracia", en Ibarra Colado, Eduardo y Luis Montaño Hirose (comps.), *Ensayos críticos para el estudio de las organizaciones en México*, Miguel Ángel Porrúa y Universidad Autónoma Metropolitana, pp.67-102.

Moran, E. T. y Volkwein, J. F. (1992). *The culture approach to the formation of organizational Climate*. Human Relations

Morin, Edgar (1977). El método 1. La naturaleza de la naturaleza. Madrid, Cátedra, 1981.

Nosnik, Abraham (2000) *De fuentes egoístas a comunidades de inteligencia comunicativa: Exploraciones sobre el universo conceptual de la comunicación humana*. Conferencia. Guadalajara, Jalisco. Septiembre.

Pfeffer Jeffrey (1997), *Nuevos rumbos en la teoría de la organización*, Oxford University Press, Inc. New York, NY, USA, pp. 1-132.

Poole, M.S., McPhee, R.D. (1983). *A Structural Analysis of Organizational Climate*.

Peterson, M. W. y Spencer, M. G. (1990). "Understanding academic culture and climate", en W. G.

Powell Walter W. y Paul J. DiMaggio (1991), *The new institutionalism in organizational analysis*, The University of Chicago Press, Chicago.

Reddin, Hill. *La organización orientada al resultado*; Paidós Empresa, 1994.

Robbins, Stephen P. (1998) "Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias, aplicaciones", Prentice Hall Hispanoamericana, México.

Robbins, Stephen (2000), *Comportamiento Organizacional*, Ed. Mc Graw Hill, México.

Rodríguez Estrada, Mauro (2002), *Psicología de la organización: manual de seminarios vivenciales*, Trillas, México.

Rodríguez M., Darío (2006), *Gestión organizacional: elementos para su estudio*, cuarta edición, Alfaomega, México.

Rodríguez M. Darío (1999), *Diagnóstico organizacional*, tercera edición, Alfaomega, México, DF, pp. 32-161.

Serna H, (1997). *Gerencia Estratégica*. Colombia: 3R Editores.LTD

Soria Romo, Rigoberto (2004) *Poder y toma de decisiones en la coordinación fiscal. El caso México 1980-2003*, Ed. Universidad de Occidente, México

Soria Romo, Rigoberto (coord.) (2008) *Emprendurismo, cultura, clima y comunicación organizacional y su aplicación a la pequeña y mediana empresa en la Zona Metropolitana de Guadalajara en "Cultura, clima, comunicación y emprendurismo en las organizaciones: la red conceptual"*, México, Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2008c/432/ última consulta 13 de enero de 2009

Schein Edgard (1991), "The role of the founder in the creation of organizational culture", en Frost, Meter et al (dir), *Reframing Organizational Culture*, Newbury Park, Sage Publications, Estados Unidos.

Schein, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership*, Jossey Bass Inc.

Schermerhorn, Hunt y Osborn (2004), *Comportamiento Organizacional*, Ed. Mc Graw Hill, México.

Smircich Linda (1983), *Concepts of culture and organizational analysis*, *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, núm. 3. pp. 339-358.

Taylor, Steve J. y Bogdan Robert (1987), *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Editorial Paidós Ibérica, S.A.; Barcelona España, p 101.

Tierney, W. G. (1988a). "Organizational culture in higher education. Defining the essentials" en *Journal of Higher Education*, vol. 59, núm.1.

Tierney, W.G. (1988b). "Much a do about something: Naturalistic inquiry and the paradigm revolution", *Journal of Higher Education*, vol. 59, núm. 2.

Valle, R (1995). *Gestión Estratégica de Recursos Humanos*. Estados Unidos: Addison Wesley Iberoamericana.

Vivelo F. R. (1978): *handbook of cultural anthropology: a basic introduction*. London, McGraw-Hill.

Walter W. Powell (1985), *Getting into print: The decision-making process in scholarly publishing*, University Of Chicago Press.

Weick E (1974), *Educational Organizations as Loosely Coupled Systems*, en *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21, 1-19 pp.

Weber, Max (1947) "The theory of social and economic organization"; Free Press.

Wendell French L. (1996), *Desarrollo organizacional. Aportaciones a la ciencia de la conducta*, Ed. Pearson, México.

Whetten D. y Cameron K. (2005), *Desarrollo de habilidades directivas*, Editorial Prentice Hall, México.

Yin Robert K. (1993), *Application of case study research*, Sage Publishing, Newbury Park, CA.

Fuentes electrónicas

Gerencia en acción: La inteligencia emocional y la madurez en http://gerenciaenaccion.com.ve/Compор_Hum/comport6.htm consultado el 10 de Agosto de 2007

Gámez Gastélum Rosalinda Comunicación y Cultura en empresas chinas y japonesas
En www.eumed.net/libros/2007a/221/1h.htm (consultado el 30 de Julio de 2007)

Gámez Gastélum Rosalinda Comunicación y Cultura en empresas chinas y japonesas
En www.eumed.net/libros/2007a/221/2m.htm (consultado el 30 de Julio de 2007)

Guillén, Mondragón Irene J., Aduna, Mondragón Alma Patricia, Estudios Gerenciales, vol.24 no.106 Cali Jan./Mar. 2008 en http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S012359232008000100003&script=sci_arttext).

Nieves Freddy E., Desempeño Docente y Clima Organizacional
En http://cidipmar.fundacite.arg.gov.ve/Doc/paradigma_972/Art.4.htm el 30 de abril de 2008.

(Rincón, Serrano Alfonso, 2006 en <http://books.google.com.mx/books?id=s14BZXyRFFUC&pg=PA173&lpg=PA173&dq=se+destacan+las+reglas+normativas+que+introducen+una+dimensi%C3%B3n+precep>

[tiva&source=bl&ots=mzKtSv9uvI&sig=rn-7YpmYRla7nqRDXB02PuhP6A&hl=es&ei=IbYmTLOiK42gnQfhgfG8Bg&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CBYQ6AEwAA#v=onepage&q=se%20destacan%20las%20reglas%20normativas%20que%20introducen%20una%20dimensi%C3%B3n%20preceptiva&f=true](#)) consultado el 15 de Agosto de 2007.

Sosa Salico, Mariano, Fuerzas para el cambio,
En: URL http://www.wikilearning.com/fuerzas-para-el-cambio_wkpcc.htm 15225-25 htm. (Consultado el 19 de julio de 2007).

Valeria Caledon, Paola, Cambio organizacional en: URL <http://www.gestiopolis.com/recursos3/gestiopolis/docs/rh/caorpvz.htm> (20 de julio de 2007)

TESIS

Dr. Pedro Pérez Solís (1998), *Modernización de las universidades públicas mexicanas. Un estudio organizacional*. UAM-Iztapalapa, México, DF.

Dra. Rosalinda Gámez Gastélum (2003), *Cultura organizacional en empresas México-americanas. El caso de Agrícola Tarriba*. UAM-Iztapalapa, México, DF.

Dr. Oswaldo del Castillo Carranza (2003), *Reapropiación de modelos organizacionales*, UAM Iztapalapa, México, DF.

Dra. Aída Alvarado Borrego (2007), *Comunicación y clima organizacional. Caso Tecnológico de Los Mochis*, UAM Iztapalapa, México, DF.

Dra. Gloria Nerty Navarro Castro (2003), *Clima organizacional y mujer ejecutiva*, UAM Iztapalapa, México, DF.

Documentos revisados

Escuela de Educación Física. Universidad Autónoma de Sinaloa. Primera jornada de evaluación y análisis de programas y planes de estudio de la carrera de licenciado en Educación Física. Julio del 2000 en Sinaloa.

Escuela de Educación Física. Universidad Autónoma de Sinaloa Planta orgánica docente de la Escuela de Educación Física de la UAS, al 30 de agosto de 2005.

Escuela de Educación Física. Universidad Autónoma de Sinaloa. Análisis de la congruencia interna del plan de estudios.

Normas de control escolar para el subsistema de formación de docentes en la modalidad escolarizada. Secretaria de Educación Pública. México 2005 – 2006.

Escuela de Educación Física. Universidad Autónoma de Sinaloa. II seminario sobre innovación curricular.

Escuela de Educación Física. Universidad Autónoma de Sinaloa. III seminario sobre innovación curricular.

PIRDOE - Innovación curricular: Metodología para la reestructuración de la oferta educativa en la UAS. – 2002.

Plan de estudios en vigencia para la formación de Licenciados en Educación Física de la SEP. México. 2002.

Plan de estudios en vigencia de la Universidad de Guadalajara. Escuela de Educación Física. (México)

Plan de estudios en vigencia de la Universidad Autónoma de Sinaloa. Escuela de Educación Física.

Plan de estudios en vigencia de la Universidad Nacional de La Plata. Departamento de Educación Física (Argentina)

Plan de estudios en vigencia de la Universidad de Valladolid. Facultad de Didáctica de la expresión corporal (España)

Plan de estudios en vigencia de la Universidad de Extremadura. Licenciatura en Ciencias de la Actividad Física y Deportes (España)

Plan de estudios en vigencia de la Universidad de Valencia. Licenciatura en Ciencias de la Actividad Física y Deportes (España)

Plan de estudios en vigencia de la Universidad de Lisboa. Facultad de Motricidad Humana (Portugal)

Plan de estudios en vigencia de la Universidad de León. Licenciatura en Ciencias de la Actividad Física y Deportes (España)

Las competencias del profesor de Educación Física para América. Congreso Panamericano de Educación Física. Comisión Panamericana de Escuelas superiores de Educación Física.(Puebla, 2003)

Plan BUELNA de Desarrollo Institucional. Universidad Autónoma de Sinaloa. 2005.

Profesor de Educación Física Europeo: perfil profesional y niveles de competencia. 2005. Comité de Expertos del Consejo de Europa para el Desarrollo de la Educación Física, el Deporte Escolar y el Deporte para Jóvenes.

Reglamento de Servicio Social Universitario. Universidad Autónoma de Sinaloa.1995.

Reglamento General de Servicios Escolares. Universidad Autónoma de Sinaloa.1995.

Reglamento General de Titulación. Universidad Autónoma de Sinaloa. 2002.



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

ACTA DE DISERTACIÓN PÚBLICA

No. 00109

Matrícula: 200383777

EL CLIMA DE TRABAJO,
GENERADO POR LA CULTURA
ORGANIZACIONAL Y SU
INFLUENCIA COMO DETERMINANTE
EN EL COMPORTAMIENTO DEL
PERSONAL DOCENTE Y
ADMINISTRATIVO DE LA ESCUELA
SUPERIOR DE EDUCACION FISICA
DE LA UAS

En México, D.F., se presentaron a las 10:00 horas del día 18 del mes de abril del año 2011 en la Unidad Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana, los suscritos miembros del jurado:

DR. ANTONIO BARBA ALVAREZ
DR. OSCAR LOZANO CARRILLO
DRA. ROSALINDA GAMEZ GASTELUM



EDUARDO GUADALUPE CHAVEZ CARRILLO

ALUMNO

Bajo la Presidencia del primero y con carácter de Secretaria la última, se reunieron a la presentación de la Disertación Pública cuya denominación aparece al margen, para la obtención del grado de:

DOCTOR EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

DE: EDUARDO GUADALUPE CHAVEZ CARRILLO

y de acuerdo con el artículo 78 fracción IV del Reglamento de Estudios Superiores de la Universidad Autónoma Metropolitana, los miembros del jurado resolvieron:

APROBAR

REVISÓ

LIC. JULIO CESAR DE LARA ISASSI
DIRECTOR DE SISTEMAS ESCOLARES

Acto continuo, el presidente del jurado comunicó al interesado el resultado de la evaluación y, en caso aprobatorio, le fue tomada la protesta.

DIRECTOR DE LA DIVISION DE CSH

DR. JOSE OCTAVIO NATERAS DOMINGUEZ

PRESIDENTE

DR. ANTONIO BARBA ALVAREZ

VOCAL

DR. OSCAR LOZANO CARRILLO

SECRETARIA

DRA. ROSALINDA GAMEZ GASTELUM